

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ТУРИСТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ «КАРТА МИРА»)**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом,
магистерская программа Управление человеческими ресурсами
заочной формы обучения,
группы 05001573
Прокофьевой Светланы Владимировны

Научный руководитель:
к.с.н., доцент
Серкина Я.И.

Рецензент:
доцент кафедры
социальных технологий
НИУ «БелГУ», к.с.н.,
доцент Быхтин О.В.

Белгород 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ТУРИЗМА.....	12
1.1 Сущность проблемы адаптации персонала к профессиональной деятельности.....	18
1.2 Специфика управления адаптацией персонала предприятий.....	21
1.3 Технологии адаптационного процесса	41
ГЛАВА II. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ТУРИСТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ	48
2.1 Организационно - методическое обеспечение исследования.....	48
2.2 Система адаптации персонала в туристической компании.....	53
2.2 Исследование особенностей адаптации персонала туристических компаний «Карта Мира».....	59
ГЛАВА III. ВОЗМОЖНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ.....	76
3.1 Модель адаптации специалистов по туризму к профессиональной деятельности в туристических компаниях	76
3.2. Программа адаптации персонала к профессиональной деятельности в туристических компаниях.....	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	105
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	109
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	118

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современная экономическая ситуация кардинально изменила подход к управлению человеческими ресурсами. Ряд причин, таких, как появление новых технологий, расширение бизнеса и др., подводят компании к необходимости постоянного найма персонала. Появление новых сотрудников, как правило, замедляет темпы деятельности организации, поскольку на рабочие места приходят люди с различным профессиональным опытом, определенным взглядом на результаты работы, а также имеющие индивидуальные цели и ценности, которые могут расходиться с принятыми на предприятии. Вышеперечисленные аспекты обуславливают актуальность исследования процесса введения новичков в компанию, в том числе и в сфере туризма. Человек должен понять свою роль в организационной структуре, усвоить ценности предприятия и сформировать ожидаемые навыки поведения, которые считаются приемлемыми как на предприятии, так и в том подразделении, где ему предстоит работать. Задача руководства и служб персонала организации – найти способы, позволяющие привести ценности и профессиональные цели человека в соответствие с принятыми в ней нормами и правилами.

Таким образом, при введении новичка в компанию актуализируется процесс, направленный на установление взаимодействия и интеграции интересов его участников – сотрудника и предприятия, в основе которого лежит усвоение социокультурных ценностей, поведенческих паттернов и знаний, необходимых для того, чтобы стать полноправным членом коллектива.

В зарубежной литературе исследователи этот процесс рассматривают как одну из стадий организационной социализации, а для отечественных

ученых более характерно использовать в этом случае термин «адаптация персонала». Таким образом, важным аспектом адаптации персонала к условиям организационной среды является усвоение культурных норм и ценностей предприятия, где сотруднику предстоит работать.

Таким образом, в основе выбора темы диссертационного исследования лежат противоречия между:

- необходимостью предприятий туристской индустрии в профессиональных функциях персонала и недостаточностью научного обеспечения в профессиональном образовании, направленного на быстрое и эффективное включение выпускников в трудовую деятельность;
- ориентацией современной профессиональной подготовки на адаптацию специалистов по туризму и отсутствием реализованной в практике профессиональной подготовки модели адаптации персонала в туристических компаниях;
- возможностями адаптации специалистов по туризму и недостаточной разработанностью программ адаптации в процессе профессиональной подготовки.

Обозначенные противоречия позволили сформулировать проблему исследования.

Проблема исследования заключается в сложившемся противоречии между необходимостью повышения эффективности управления адаптацией персонала в туристических компаниях с одной стороны, и недостаточным методическим и технологическим обеспечением данного процесса, с другой.

Степень разработанности проблемы исследования. Существует широкий спектр литературы, посвященной различным аспектам управления персоналом и адаптации.

Проблемы управления персоналом нашли отражение в трудах таких авторов, как Аистова М.Д., Выборова Е.Н., Грановский Б., Ерофеев А., Капелюшников Р.И., Мизерная Т.О., Ничипорчук С., Полонский Г., Рише К.

и др. В некоторых исследованиях проблематика изменения структуры организации рассматривается в качестве части стратегического управления компанией. Данный аспект широко представлен в работах Д. Аакера, О.С. Виханского, Д. Джонсона, В.И. Маршева, М. Поттера, А. Стриклинда, А. Томсона, К. Шоулза, Р. Уиттингтона и др.

Особенности адаптационных процессов детально рассматриваются в работах Г. Баккера, Д. Депамфилиса, А.Р. Лажу, С.Ф. Рида, Д. Хелминка и др. Научные основы адаптации персонала освещены в монографиях и учебных пособиях таких авторов, как М.В. Артамонова, Т.Ю. Базаров, Е.А. Борисова, А.А. Брасс, Т.Н. Василюк, В.Р. Веснин, Б.Л. Еремин, П.В. Журавлев, А.Я. Кибанов, Р.П. Колосова, М.В. Луданик, Ю.Г. Одегов, П.В. Пугачев, Т.О. Разумова, Д. Торрингтон, С. Тэйлор, Л. Холл и др. Существует ряд изданий, предлагающих практические рекомендации по управлению процессом адаптации. К ним можно отнести работы П. Вакса, С. Ильдеменова, К. Ирикола, Н. Перцовой, А. Хисамутдинова, М. Уоткинса и др.

Социально-управленческие аспекты проблемы адаптации персонала в организациях отражены в работах Архипова Н.И., Базарова Т.Ю., Веснина В.Р., Волина В.А., Дятлова В.А., Еремина Б.Л., Игнатьева А.В., Кибанова А.Я., Коханова Е. Ф., Кузнецова Ю.В., Маслова Е.В., Мескона М.Х., Одегова Ю.Г., Плешина И.Ю., Подлесных В.И., Самыгина С.И., Сульдина Г.А., Столяренко Л.Д., Травина В.В., Хедоури Ф. и других авторов.

Таким образом, проблема адаптации молодых специалистов в современных российских организациях относится к числу недостаточно разработанных в научно-исследовательской литературе, что и обусловило выбор автором темы исследования в данной области. Эти обстоятельства определили цель и задачи дальнейшего исследования данной проблемы.

Цель исследования – разработка, обоснование и экспериментальная апробация модели адаптации персонала в сфере туризма.

Объект исследования – адаптация персонала туристических компаний.

Предмет исследования – особенности управления адаптацией персонала туристических компаний.

Гипотеза исследования: адаптация персонала в туризме будет эффективной, если:

- в процессе адаптации персонала учитываются особенности деятельности в туристской индустрии, отражающей ее инновационный характер, динамичность, многопрофильность, требующей быстрого включения специалиста в профессиональную деятельность;
- определена специфика адаптации специалистов по туризму;
- моделирование процесса адаптации специалистов по туризму в компаниях будет осуществляться с учетом этапов данного процесса;
- разработана и реализована программа адаптации специалистов в сфере туризма, создающая условия успешной профессиональной деятельности;
- с работниками туристических компаний осуществляется целенаправленная работа по актуализации ценности их профессиональной деятельности и ее субъективации.

В соответствии с целью и гипотезой исследования были поставлены следующие **задачи**:

1. Провести теоретический анализ исследований в отечественной и зарубежной литературе по проблемам адаптации персонала.
2. Выбрать и обосновать методический инструментарий по изучению особенностей адаптации персонала туристических компаний.
3. Определить специфику адаптации специалистов по туризму в соответствующих по профилю деятельности компаниях.
3. Разработать модель адаптации специалистов в области туризма.

4. Экспериментально проверить эффективность модели и разработанной на ее основе программы адаптации специалистов по туризму в процессе профессиональной подготовки.

Теоретико-методологическую основу исследования составили работы отечественных и зарубежных учёных, классиков теорий общественного развития; прикладные исследования по рассматриваемой проблеме; диалектический метод, логические, структурно-функциональные, сравнительно-исторические, статистические методы анализа. Особое значение для исследования адаптации молодых специалистов имеет применение социологического подхода к анализу социальных явлений и процессов. Использование автором системного подхода в диссертационном исследовании позволяет рассматривать процессы адаптации молодых специалистов в туристических компаниях в неразрывной взаимосвязи с другими важными происходящими в обществе процессами, а также как важную часть системы мероприятий по совершенствованию кадровых процессов в российских организациях и её большей ориентацией на потребности общества и российских граждан.

Для решения поставленных задач на разных этапах опытно-экспериментальной работы использовались следующие **методы** исследования:

- теоретические методы: анализ социологической, психологической литературы, систематизация и обобщение передового опыта;
- эмпирические методы: опрос, анкетирование, тестирование, наблюдение, эксперимент.

В исследовании применялись психодиагностические методики: Диагностика социально-психологической адаптации (Р. Даймонд, К. Роджерс); Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (МЛЮ-АМ) А.Г. Маклакова и С.В. Чермянина, «Оценка эмоционально-

деятельностной адаптивности» (Козлов В.В., Мануйлов Г.М., Фетискин Н.П.).

Научная новизна исследования заключается в:

- выявлении специфики адаптации специалистов по туризму, связанной с особенностями туристской отрасли (многопрофильность; продвижение особого нематериального туристского продукта – услуги, предполагающее личный контакт производителя и потребителя услуг и обеспечивающее удовлетворение индивидуальных потребностей туристов); самостоятельным построением перспектив профессиональной деятельности в специфическом сегменте туристской индустрии; особенностями социально-профессионального статуса работника и выполняемыми им функциями.
- разработке модели адаптации специалистов по туризму, ориентированной на поэтапное повышение адаптационного потенциала специалиста, проявляющегося в готовности к овладению и применению профессиональных знаний, умений и навыков, освоении требований, правил и норм профессии в условиях трудовой деятельности;
- в обосновании этапов адаптации специалистов по туризму, связанных с учетом содержания и последовательным формированием компонентов данного процесса в компаниях: ценностно-мотивационного, коммуникативного, когнитивного, деятельностно-рефлексивного;
- в выделении критериев адаптации специалистов по туризму, представленных ценностным (готовность к изменениям в условиях социально-экономической деятельности, стремление к получению профессии и построению карьеры, осознание себя как субъекта туристской отрасли и т.д.); познавательным (потребность в постоянном пополнении профессиональных знаний, профессиональная грамотность и т.д.); коммуникативным (владение навыками делового общения, бесконфликтное поведение и т.д.); креативным (способность принимать решения, способность создавать стратегии, адекватные ситуации на туристском рынке и т. д.).

Теоретическая значимость исследования заключается в:

- в уточнении сущности и структуры адаптации специалистов по туризму;
- обосновании модели адаптации специалистов по туризму, включающей цель; инновационное содержание профессиональной подготовки, отражающее структуру адаптации; формы и методы, характеризующие специфику социально-профессиональной адаптации специалистов по туризму, этапы адаптации и ее результат;
- выделении диагностического инструментария, позволяющего своевременно отслеживать изменения в уровнях адаптации специалистов по туризму.

Практическая значимость исследования определяется:

- разработкой и успешной реализацией программы адаптации специалистов по туризму «Профессиональная карьера», представляющей комплекс взаимосвязанных блоков (ценностно-ориентационный, эмоционально-коммуникативный, знаниевый, профессиональный). Реализация программы обеспечивалась в процессе организации работы для адаптантов туристических компаний «Карта Мира»;
- применением диагностического инструментария для оценки уровня адаптации специалистов по туризму.

Обоснованность и достоверность исследования обеспечена опорой на применение комплекса методов исследования, адекватных его целям, задачам, логике, возможностью использования идей исследования в практике, опорой на методологию диагностик, достаточным числом исследуемых объектов и испытуемых, привлекаемых к эксперименту.

Этапы исследования:

1-й этап (2016 г.) – поисковый: изучение состояния разработанности проблемы адаптации специалистов по туризму; изучение и анализ состояния проблемы исследования в теории и практике; теоретический анализ

специальной литературы по проблеме исследования; формулировка темы исследования, определение ее целей, задач, гипотезы; разработка экспериментальной программы повышения уровня адаптации будущих специалистов по туризму («Профессиональная карьера»).

2-й этап (2016-2017 гг.) – диагностический: проведение эксперимента исследования, включающего разработку и апробацию модели адаптации специалистов по туризму, выявление и теоретическое обоснование организационных условий, обеспечивающих эффективную адаптацию специалистов по туризму.

3-й этап (2017 г.) – контрольно-обобщающий: проведение контрольного этапа эксперимента, заключающегося в проверке эффективности модели адаптации специалистов по туризму, обобщении и систематизации результатов исследования и на их основании формулирования заключительных выводов, оформлении диссертационного исследования.

На защиту выносятся следующие **положения**:

1. Особенность адаптации персонала туристических компаний характеризуется динамичностью, инновационным характером туристской деятельности;

2. Модель адаптации сотрудников туристических компаний как система включает совокупность элементов: цель – повышение адаптационного потенциала специалиста по туризму, в условиях, приближенных к профессиональной деятельности; содержание адаптации специалистов по туризму, отражающее структуру адаптации будущих специалистов по туризму (ценностно-мотивационный, коммуникативный, когнитивный, деятельностно-рефлексивный); этапы адаптации специалистов по туризму (ознакомительный, модификационный, идентификационный, интегративный); методы и формы учебно-профессиональной и практической

деятельности; организационные условия; критерии адаптации специалистов по туризму (ценностный, познавательный, коммуникативный, креативный).

3. Реализация программы адаптации специалистов по туризму «Профессиональная карьера», состоящей из блоков: ценностно-ориентационного, выражающегося в осознании сущности и социальной значимости профессии, представлениях о требованиях и нормах профессиональной деятельности в сфере туризма; эмоционально-коммуникативного, предполагающего овладение приемами и методами межличностного общения, нормами деловой письменной и устной речи; знаниевого, включающего знания, необходимые для формирования рынка услуг в сфере туризма, инновационных технологий в социально-культурном туризме, обеспечивающих качество оказываемых услуг специалистом по туризму; профессионального, проявляющегося в организации эффективной коммуникации, планировании деятельности специфических сегментов туристского рынка, разработки мероприятий по повышению эффективности их деятельности, обеспечивает положительную динамику по ценностному, познавательному, коммуникативному, креативному критериям адаптации на ознакомительном, модификационном, идентификационном, интегративном этапах.

Апробация результатов и внедрение. Теоретические положения, выводы и рекомендации, изложенные в диссертации, докладывались и обсуждались на международной научно-практической конференции (статья «Специфика управления адаптацией персонала предприятий», 2017 год) и международной конференции (статья «Особенности адаптацией персонала в туристических компаниях», 2018 год).

Опытно-экспериментальная база исследования. В качестве испытуемых в исследовании приняли участие вновь принятые сотрудники трех туристических компаний «Карта Мира». Компании территориально расположены в г. Белгород, г. Воронеж, г. Старый Оскол. Основную выборку

исследования составил 131 сотрудник, работающий в данных компаниях не более 2х лет, из них 15 человек были включены в экспериментальную группу, а контрольная группа – 15 человек, которые уволились из вышеуказанных организаций в течение шести месяцев после оформления на работу. Таким образом, всего в исследовании принял участие 161 респондент.

Структура диссертации отражает общую логику исследования. Диссертация состоит из введения, 3 глав, списка использованной литературы, приложений. Работа содержит таблицы, рисунки. Содержание диссертационного исследования отражено в 2 публикациях автора.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, обозначен научный аппарат исследования в форме проблемы, цели, объекта, предмета, гипотезы, задач, методологии и методов исследования. Во введении определены также научная новизна, теоретическая и практическая значимость, основные положения, выносимые на защиту, апробация результатов исследования.

В первой главе «Теоретические аспекты процесса адаптации персонала в сфере туризма» проанализированы подходы и современное состояние проблемы адаптации персонала; определены теоретические предпосылки к пониманию специфики адаптации персонала в туристических компаниях

Во второй главе «Эмпирическое исследование адаптации персонала туристических компаний» представлены результаты исследования, в котором эмпирически проанализированы и выявлены условия успешности адаптации персонала туристических компаний.

В третьей главе «Возможности совершенствования системы адаптации трудовой деятельности в туристических компаниях» представлена программа адаптации специалистов в сфере туризма, создающая условия успешной профессиональной деятельности, обоснована эффективность разработанной

нами программы адаптации специалистов по туризму к профессиональной деятельности в туристических компаниях.

В заключении обобщены результаты исследования, изложены его основные выводы, подтверждающие гипотезу и положения, выносимые на защиту.

Список использованной литературы содержит 80 наименований.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ТУРИЗМА

1.1 Сущность проблемы адаптации персонала к профессиональной деятельности

На сегодняшний день проблема подбора кадров имеет большое значение для работодателей, а также дальнейшее включение новых сотрудников в коллектив. Любой предприниматель хочет иметь дружный коллектив, поэтому важной задачей для него является адаптация новых работников. Также в наше время каждому человеку приходится работать, а значит, и взаимодействовать с новым коллективом. Исходя из этого, проблема адаптации на новом рабочем месте становится важной и для самого работника.

Трудовая адаптация сотрудников – это взаимное приспособление организации и работника, которое основывается на последовательном включении работника в процесс работы в новых для него психофизиологических, социально-психологических, профессиональных, организационно-административных, санитарно-гигиенических, экономических условиях трудовой деятельности и отдыха.

При этом под трудовой адаптацией понимается процесс, который происходит в течение всей трудовой деятельности работника, так как производственная среда постоянно меняется [14, с. 87]. На новом месте работы в новом коллективе работник часто сталкивается с разными проблемами адаптации, вызванными политикой организации в отношении новых сотрудников или самой личностью. Такие проблемы должны решаться руководством организации и самим работником. Успешной адаптации могут способствовать только общие усилия с обеих сторон. Для того, чтобы успешно организовать работу, необходимо проанализировать имеющиеся

трудности в адаптации сотрудников и найти эффективные способы их решения.

Система наставничества – эффективный современный метод адаптации и обучения сотрудников как при приеме на работу, так и при переводе на новую должность. Наставничество снижает уровень стресса при приеме на работу, ускоряет освоение должностных обязанностей, делает процесс знакомства с коллективом и корпоративными ценностями более плавным.

Наставничество – сложная система, которая требует время на внедрение, но имеет неоспоримые плюсы: успешное внедрение значительно повысит эффективность работы сотрудников организации. Наставничество давно не инновационный подход, оно уже зарекомендовало себя как проверенный и эффективный метод адаптации и обучения персонала. Еще в древнем мире мастера брали себе помощников, чтобы те на практике набирались опыта и осваивали ремесло. Сегодня наставничество новых сотрудников используют многие компании, особенно производственные.

Цель внедрения наставничества – быстрое обучение новичков производственным процессам, правилам коллектива, корпоративной культуре [49, с. 18].

Наставничество – организованная система, каждый элемент которой работает в связке с другими ради общей цели. Достижение цели контролируется на регулярной основе [13, с. 94]. Для этого выделяют следующие показатели: текучесть персонала, в том числе в первые годы работы; удовлетворенность работой; качество и скорость освоения новым сотрудником своих профессиональных задач и другие. В рамках наставничества в организации чаще всего говорят об индивидуальной адаптации и обучении.

Новичок, которому уделил внимание опытный сотрудник, занимался с ним, объяснял и знакомил с другими коллегами, чувствует благодарность

компании и внутреннее желание отплатить тем же. Это помогает уменьшить число увольнений, улучшить атмосферу на рабочих местах.

Практическая ценность профессионального наставничества: повышение эффективности подготовки персонала к выполнению своих обязанностей; быстрое проникновение в корпоративную культуру; положительное и продуктивное отношение к работе, высокая мотивация; рост лояльности к компании

Как уже сказано выше, наставничество положительно влияет на скорость адаптации, качество обучения, лояльность и удовлетворенность персонала. Но есть и другие важные результаты внедрения системы наставничества. Это атмосфера преемственности в компании, когда наставники сами показывают на своем примере, какие корпоративные ценности важны для компании, какие функции выполняют сотрудники, как общаются друг с другом, какие продукты выпускают на рынок. Наставники поощряют материально и нематериально. Например, талантливый наставник может участвовать в конкурсе на замещение руководящих должностей (в кадровом резерве) [29, с. 73].

Эффективная система наставничества также поможет: снизить расходы и срок на выход к высокой производительности труда; быстро достичь уровня, соответствующего корпоративным стандартам; повысить уровень профессионализма всего персонала; снизить текучесть кадров; снизить риск выгорания сотрудников; повысить эффективность подготовки – развития и адаптации персонала; повысить лояльность сотрудников; добиться проникновения ценностей корпоративной культуры в личность каждого сотрудника; повысить HR-бренд и популярность компании на рынке труда.

Наставничество как способ снизить текучесть персонала. Высокая текучесть персонала дорого обходится компании. Особенно высока она в период испытательного срока. Стажер увольняется, так как не чувствует к себе внимания, остается один наедине с незнанием требований, стрессом.

Ошибки, которые не исправлены на испытательном сроке, могут надолго закрепиться в рабочем алгоритме сотрудника. За недолгий период 3–6 месяцев новичок может выгореть эмоционально, почувствовать себя ненужным. Наставник помогает справиться с этими состояниями, дает ощущение значимости и важности, наполняет работу новичка целью и смыслом [39, с. 76]. Сотрудник, с которым работает наставник, легко вливается в коллектив. Уже на испытательном сроке он знакомится со всеми коллегами, знает, к кому и когда обратиться, если понадобится помощь или совет. Доброжелательный коллектив укрепляет уверенность новичка в том, что стоит остаться и работать дальше в этой компании.

Наставничество как фактор, влияющий на производительность. Потери, которые несет компания, обучая новичка, окупаются нескоро. Наставничество помогает ускорить процесс адаптации и обучения, за счет чего потери организации минимизируются. Новый сотрудник готов качественно выполнять свои трудовые функции, понимает требования к должности, знает свои обязанности и критерии качества работы уже в первые месяцы. Доброжелательная атмосфера взаимопомощи вызывает у него рост мотивации, производительность труда растет. Старые сотрудники также стараются хорошо работать, чтобы подать пример новичку. При этом в коллективе царит дух позитивной конкуренции. Проблемы внедрения наставничества Положение о наставничестве основывается на некоторых установках, с которыми не все согласятся. Если руководители не примут принципы наставничества, система не будет работать эффективно. Заранее определите, что ваша компания готова к этому.

Наставничество работает, если: перед наставничеством не ставят завышенных целей; руководитель понимает, каким базовым навыкам нужно обучить новичка; у компании есть возможность реализовать длительный способ обучения и адаптации; у организации есть средства, чтобы их инвестировать в систему наставничества; у наставников есть время и

возможность заниматься с новичком; есть возможность контролировать качество и количество передаваемых сотруднику знаний; наставник работает с одним или несколькими новичками, но не более 5 [18, с. 65].

На роль наставника подходит не каждый сотрудник. Сначала подберите из числа сотрудников тех, кто формально подходит под требования к наставнику. Таким людям присущи следующие характеристики: они любят отвечать на вопросы; охотно делятся опытом; хотят быть нужными; с охотой обучают других. Затем переходите к более глубокому анализу. Вычислите сотрудников — идеальных кандидатов на роль наставника по следующим признакам:

- опытный и компетентный профессионал, у которого есть знания, умения и навыки;
- постоянно развиваются и обучаются;
- большой стаж работы в компании, опыт работы в должности от года;
- исполнительные, дисциплинированные сотрудники, которые в течение длительного периода исполняют свою работу качественно и в срок; хотят быть наставниками;
- пользуются авторитетом у коллег, лидеры, к которым обращаются за советом;
- склонные обучать и объяснять, терпеливые и уравновешенные учителя; коммуникабельные, открытые, общительные, эмоциональные и склонные к эмпатии; организованные, способные структурировать свое время и информацию, продумывать план обучения.

Только после тщательного подбора можно утверждать специалиста и включать в приказ о наставничестве [7, с. 54].

Каждый наставник должен придерживаться следующих правил: общаться с новичком доверительно, открыто; обучать стажера лично, выделять для него личное время; показывать новичку правильные ценности:

обучение, развитие, совершенствование, рост; учить новичка получать ответ на свои вопросы, эффективно учиться на чужом и своем опыте; хвалить за успехи. Мотивы наставника и новичка Успех системы наставничества в организации зависит от правильного сочетания внутренних мотивов двух сторон процесса – стажера и наставника. Наставник самоутверждается, а подопечный стремится поднять свой авторитет. Наставник проявляет властное поведение, а стажер хочет поддержки и взаимопомощи. Наставник беспокоится, руководит, опекает, а стажер получает одобрение руководителя [73, с. 38].

Подводя итоги всего высказанного, становится понятно, что для успеха системы наставничество важны как внутренние (мотивационные) составляющие, так и понимание целей (конкретных знаний, умений и навыков). Чтобы правильно выбрать план наставничества для нового сотрудника, нужно составить профиль должности. Четко опишите функции каждого сотрудника, что он должен знать и уметь, чтобы эффективно выполнять свою работу. Также определите зоны ближайшего развития, возможный карьерный рост. Это база для плана обучения на время адаптации [16, с. 74].

Таким образом, система трудовой адаптации очень важна и крайне необходима любой компании. Только полное решение проблем, связанных с прохождением всех новых сотрудников периода адаптации в организации, может позволить компании функционировать на должном уровне, способствовать сплочению коллектива, проводить успешную внутреннюю политику, привлекать новые кадры. В последнее время вопросу трудовой адаптации уделяют довольно много внимания, каждая развивающаяся организация стремится создать эффективную систему трудовой адаптации. В связи с этим появляется все больше разновидностей данной системы, что позволяет усовершенствовать способы осуществления адаптации и найти возможные новые решения поставленных перед компаниями задач.

1.2 Специфика управления адаптацией персонала предприятий

Известно, что подходы к адаптации в системе управления персоналом должны постоянно обновляться с учетом требований рынка, развития корпоративной культуры компании. Адаптация является уникальным процессом, по которому можно оценить уровень кадрового менеджмента в организации. Особое внимание следует уделить адаптации молодым специалистам.

Молодые специалисты – сложные сотрудники для менеджера по персоналу. Нужно обязательно продумать, как организовать процесс адаптации молодого специалиста и помочь ему успешно сделать шаги по карьерной лестнице.

Выпускники вузов – особая группа сотрудников. В отличие от опытных коллег, молодым людям необходима комплексная адаптация, что потребует от службы персонала четкой, ориентированной на каждого конкретного сотрудника программы действий по вживанию, приспособлению к работе в компании [44, с. 7].

У выпускника чаще всего завышенная самооценка в отношении своих профессиональных способностей и, соответственно, завышенные ожидания относительно будущей работы в целом и зарплаты в частности. Молодой специалист может не обладать навыками работы в команде и подчинения руководителю, навыками делового общения. Кроме того, выпускник пока еще не знает, как применить на практике теоретические знания, не имеет навыков управления и планирования своего рабочего времени, не знает основ трудовой дисциплины и деловой этики. Все это необходимо учитывать при составлении программы адаптации [27, с. 38].

Работу по адаптации молодых специалистов следует начинать с подготовительного этапа, когда они еще студенты. Так, например, партнеры

и менеджеры компании-работодателя могут читать лекции о новых тенденциях в бизнесе. Бывшие выпускники вузов, которые уже работают в компании, будут хорошими кураторами лекционных программ. Они могут провести параллели со своим обучением в этом вузе, а также рассказать о своем восприятии первых рабочих дней в компании, отметить, что из вузовского образования им особенно пригодились [52, с. 18].

Еще одним способом знакомства студентов с компанией может быть участие в днях карьеры университета. Команда сотрудников приезжает в вузы, чтобы рассказать о компании и ответить на вопросы. В рамках этих презентаций студентам можно предложить поучаствовать в деловых играх, как правило, моделирующих ситуации, с которыми молодые специалисты могут столкнуться на практике. Также хороший способ рассказать о компании будущим сотрудникам проведение дня открытых дверей. Можно предложить программы стажировок студентам профильных университетов. В результате, когда выпускник приходит на работу к вам, он уже многое знает о компании и о профессиональных перспективах. Но на этом процесс адаптации не останавливается [24, с. 17].

На этапе подбора персонала необходимо получить как можно больше информации о молодом сотруднике.

Для этих целей хорошо использовать разнообразные диагностические методы. Всю полученную информацию необходимо анализировать, выделять общие направления работы по адаптации. Например, освоение технологий работы, алгоритмов действий при выполнении рабочего задания, формирование навыков по самоорганизации и тайм-менеджменту. На этом этапе важно выделить критерии успешного прохождения программы адаптации молодым специалистом [46, с. 87].

Следующий этап заключается в детальной разработке и реализации программы адаптации. Для оказания помощи выпускнику назначают наставника. Кроме этого, неоценимую помощь может оказать советник по

развитию карьеры. Этот специалист будет обсуждать успехи и неудачи, делиться своим опытом и видением будущего. Обучение молодого сотрудника можно построить в форме, напоминающей класс. С одной стороны, выпускник занимается привычной для себя деятельностью – обучается. С другой стороны, он уже живет по новому рабочему, а не учебному, распорядку, окружен коллегами, знакомится с новыми людьми [63, с. 74].

Профессиональный опыт молодые специалисты получают, работая над проектами. Преимуществом подобных программ адаптации является использование основных мотиваторов молодых специалистов – предоставление возможности сделать карьеру и получить денежное вознаграждение за успехи (бонусы, увеличение заработной платы и т. п.), выполнение работы, соответствующей интересам сотрудника и потребности в самореализации. На этом этапе молодой специалист овладевает алгоритмами работы, изучает специфику компании, формирует свой стиль взаимодействия с коллегами и клиентами, анализирует ошибки и учится способам их предупреждения и исправления.

На этапе подведения итогов адаптации ведущие специалисты оценивают результаты работы выпускника. Далее задания начинают усложняться, степень самостоятельности при их выполнении увеличивается.

По окончании адаптационного периода молодой сотрудник, используя усвоенные алгоритмы работы, совершенствует их и разрабатывает свои, накапливает опыт по выполнению профессиональных задач разной сложности, успешно налаживает контакты с коллегами и клиентами, принимает участие в разработке и реализации проектов компании, соблюдает правила внутреннего распорядка и трудовой дисциплины. Он корректирует свою самооценку с учетом профессиональных достижений, адекватно воспринимает систему оплаты труда, умеет справляться со стрессом и

реагировать на поручения руководства, планируя и корректируя свою работу для ее успешного выполнения [8, с. 73].

Представим пошаговую инструкцию по организации адаптации сотрудника.

Обычно выделяют следующие направления работы по адаптации: введение в организацию, введение в подразделение, вхождение в должность, предполагающие знакомство нового сотрудника с особенностями работы в компании.

Разрабатывая программу адаптации выпускника, можно руководствоваться следующей последовательностью действий, которая варьируется в зависимости от специфики работы, компании.

Шаг 1. Составить список сотрудников, которые будут участвовать в разработке программы адаптации выпускников в компании. Это могут быть линейные руководители, менеджеры подразделения и сотрудники службы по персоналу.

Шаг 2. Определить цель программы помощь в адаптации новичков, их «вхождении» в профессию. Необходимо описать, что хотим получить в итоге. Это будет главным ориентиром при работе с молодым специалистом.

Шаг 3. Определить список вопросов, которые могут возникнуть у новых сотрудников в процессе работы. Для этого можно использовать опрос фокус-группы сотрудников, аналитические материалы службы по персоналу о трудностях первых дней адаптации.

Шаг 4. Сформулировать ответы на эти вопросы и подготовить список сведений, которые будут необходимы молодому специалисту, запланировать мероприятия по адаптации и содержательно наполнить ими программу, определить виды обратной связи сотрудника с менеджером (руководителем подразделения), назначить ответственного за проведение мероприятий по адаптации.

Шаг 5. Составить подробную программу первых дней сотрудника в компании и подготовить печатные материалы.

Шаг 6. Определить потребности новичка в обучении, скорректировать программу с учетом его особенностей.

Шаг 7. Контролировать ход выполнения программы по адаптации, проанализировать результаты работы молодого сотрудника совместно с другими специалистами, подвести итоги, сформулировать выводы.

Составляя программу адаптации выпускника, необходимо помнить об особенностях работы с молодыми специалистами. Они динамично развиваются, готовы к профессиональному обучению, открыты для освоения новых технологий работы и при наличии потенциала возможностей и способностей делают это достаточно быстро. Не стоит забывать и о личностном развитии молодого специалиста, так как период адаптации сопряжен со стрессом и процессом переосмысления ценностей и идеалов [22, с. 59].

Минимизировать негативные последствия адаптационного периода помогут внимательное отношение, своевременная помощь и адекватное вознаграждение за успехи. Необходимо помнить, что в первые дни и месяцы работы новичка во многом влияют на его отношение к работе, коллегам и его планы на будущее: работать у вас или, накопив достаточно знаний и приобретя опыт, уйти к конкурентам.

Система адаптации во многих компаниях идет по одной схеме: знакомство с коллективом – вхождение в работу – оценка результатов. Однако, адаптация каждой категории специалистов имеет свои особенности.

Так, например, адаптация сотрудников низшего звена и обслуживающего персонала, как правило, сводится к подписанию всех необходимых документов. В небольших компаниях и фирмах «семейного» типа целенаправленную работу по адаптации новичка тоже обычно не проводят, пуская дело на самотек. Практика показывает, что чаще всего в

адаптации нуждаются рядовые специалисты и менеджеры среднего звена [38, с. 8].

Все адаптационные мероприятия направлены на нового сотрудника. Отметим основные ошибки в процессе адаптации персонала.

Ошибка 1. Зачастую ситуация складывается таким образом, что:

- новый сотрудник пришел на должность, которую не прочь были бы занять другие члены команды. Отсюда – ревность, обида со стороны коллег;
- сотрудник пришел, по мнению многих, на все готовое, большинство из старожилов говорят: «Со мной так не возились». Это так называемая офисная «дедовщина»;
- новичка представляют как «звезду», «надежду» и «новый взгляд». У старых сотрудников появляется защитная реакция, которая связана с желанием обезопасить свою компетентность. Особенно это касается работников старшего возраста;
- вопросы новенького нередко раздражают старожилов, так как на половину из них нет четкого объяснения. Ведь часто бывает, что многие, возможно, даже нелогичные вещи сложились исторически;
- сотрудники не знают о новичке ничего, поэтому вполне естественно, что возникает любопытство, порождающее различные слухи [43, с. 64].

На самом деле начинать нужно с команды. Менеджер по персоналу обязательно должен побывать в отделе, куда придет новый сотрудник, и пообщаться с коллективом, ответить на вопросы, рассказать всем о программе тренингов, инструктажей, бесед и т. п., что предстоит новичку, и «включить» коллектив в эту систему. На наставника и неформального лидера следует возложить особую роль – профессиональное и социальное покровительство. Можно также в первые две недели назначить «негласное» дежурство: по очереди приглашать новичка ходить вместе на обед. Если

менеджер по персоналу спрашивает, зачем все это нужно, – значит, он ленивый психолог или сторонник теории «Спасение утопающих – дело рук самих утопающих» [9, с. 62].

«Старожилы» должны быть настроены на то, чтобы мотивировать нового сотрудника задавать как можно больше вопросов. Как вариант можно использовать такой юмористический лозунг, который объявляется и самому новичку: «Бойся того новичка, который ничего не спрашивает». Команду также нужно убедить в том, что новые знания об опыте других компаний – это расширение профессионального кругозора, поэтому порекомендуйте сотрудникам расспрашивать новичка об особенностях бизнес-процессов его предыдущих компаний. Это отличная возможность обменяться опытом.

Кроме того, можно предложить новичку написать о себе так, как он сам захочет: где учился, чем увлекался, какой опыт получил и т. п. С неформальной фотографией такую заметку можно разместить на сайте компании или информационной доске под объявлением, что в такой-то день в таком-то отделе приступил к работе новый сотрудник.

Руководитель оценивает результаты работы нового сотрудника и передает заполненные формы в отдел персонала.

Ошибка 2. Процесс адаптации превращается, таким образом, в формальную процедуру и сводится к заполнению бланков, которые благополучно «оседают» в отделе персонала.

В этих действиях не будет ошибок, если им предшествовали следующие события:

- в первые дни работы менеджер по персоналу сообщает сотруднику, как проходит процесс оценки результатов испытательного срока: какие формы заполняются, какие критерии лежат в основе оценки, когда и в каком порядке будет проходить обсуждение;

- непосредственный руководитель четко разъясняет должностные обязанности сотрудника, индивидуальное задание на период испытательного срока, правила, нормы и стандарты поведения в офисе;
- новый сотрудник понимает, что он также будет сам оценивать себя и обсуждать с руководителем возможности улучшения своей работы [73, с. 84].

Если сотрудник делает что-то не так – он первым должен узнать об этом. Причем от своего непосредственного руководителя и не позже, чем через месяц работы в компании. Если руководитель авторитарен, желательно, чтобы в беседе участвовал HR-менеджер компании [55, с. 84].

Таким образом, подведение итогов испытательного срока – это не только заполнение бланков, предоставленных кадровой службой. Это трехсторонний процесс: активное взаимодействие руководителя, менеджера по персоналу и нового сотрудника. Как результат этого процесса – комментарии руководителя и HR-а – ходатайства, рекомендации, заявки (например, на дополнительное обучение). А также сведения о самооценке сотрудника, уровне самокритичности, его пожеланиях по дальнейшему обучению и развитию. Обсуждение с сотрудником результатов и возможностей совершенствования его деятельности – знак уважения его как личности. Инспектор по кадрам говорит новичку: «Это ваша должностная инструкция. Подпишите».

Ошибка 3. Такой подход может означать только то, что инструкция формальна и может подойти под любую профессию, стоит лишь изменить несколько слов. В этом случае лозунги о приветствии инициативы, конструктивном диалоге и вовлеченности сотрудников в общее дело звучат несколько фальшиво и неубедительно.

Чтобы избежать этой ошибки, необходимо, чтобы в первые дни работы непосредственный руководитель обсудил с новичком все пункты его должностной инструкции. У них должно быть одинаковое понимание того,

что означает та или иная фраза, не должно быть расхождений в терминологии. Если должность новая, то целесообразно дать неделю-другую на обкатку содержания должностной инструкции или, как вариант, дать возможность сотруднику подготовить свой проект на основе корпоративного образца. Участие сотрудника в составлении, редактировании или хотя бы обсуждении своей должностной инструкции с непосредственным руководителем до момента ее подписания – проявление уважения и пример двустороннего сотрудничества.

Адаптация – это дело менеджера по персоналу и, в крайнем случае, – непосредственного руководителя [63, с. 85].

Ошибка 4. Это довольно распространенный стереотип. Однако, сотруднику в процессе выполнения работы придется сталкиваться с гораздо большим количеством людей. И будет лучше, если вы представите нового человека всем, с кем он будет взаимодействовать.

Чем с большим числом сотрудников познакомят новичка, тем больше у него будет возможностей понять специфику работы в вашей компании, взаимоотношений в коллективе, с сотрудниками. HR-у следует внести в адаптационную программу расписание встреч, которые, в зависимости от должности нового сотрудника, могут занимать от 15 минут до часа. Сотрудник должен побывать в каждом структурном подразделении компании, с которым ему придется взаимодействовать в дальнейшей работе. Благодаря таким встречам он узнает, чем занимается тот или иной отдел, каков порядок работы, а также получит информацию о новых проектах и познакомится с коллективом. Будущим коллегам всегда найдется, что обсудить, разъяснить, обучить, проинструктировать. Если менеджер по персоналу задает вопрос: зачем столько людей отвлекать от работы, он не на своем месте или что-то недопонимает в профессии [48, с. 84].

Давая новичкам ознакомиться с правилами внутреннего трудового распорядка, нужно использовать прием: после прочтения документа все

новые сотрудники должны задать два вопроса именно о том, о чем не написано в ПВТР. Благодаря этому можно будет скорректировать текст таким образом, чтобы в будущем подобных вопросов не возникало.

Новый сотрудник вряд ли сможет предложить что-то интересное в первые дни работы.

Ошибка 5. Недооценка способностей новых сотрудников может лишить вас многих интересных предложений.

Нужно сразу включать новичка в работу и привлекать к принятию решений. Компании, в которых проводится анкетирование сотрудников через два–три месяца их работы, серьезно подходят к диагностике корпоративной культуры. Это хорошая возможность выявить проблемы, лежащие, казалось бы, на поверхности. Новые сотрудники еще могут взглянуть «незамысленным» взглядом на действительность, сравнить компанию со своими предыдущими работодателями (возможно, даже конкурентами), внести предложения, задать руководству те вопросы, на которые они пока не получили ответа [54, с. 93].

Вопросы можно объединить и предложить руководителю ответить на них в личной беседе или на обеде с группой новичков, успешно прошедших испытательный срок. Руководителям высшего звена также полезно узнать мнение новых сотрудников. Ведь иногда какие-то инициативы старожилов, положенные под сукно, повторяются в словах новичков и влияют на процессы изменений в компании. В первый рабочий день нового сотрудника обязательно получите от него обратную связь, дайте ему возможность поделиться впечатлениями. Для новичка это будет хорошей поддержкой в незнакомой среде, а вам позволит уже на начальном этапе спрогнозировать возможные проблемные моменты и вовремя на них отреагировать [22, с. 15].

Программа адаптации должна включать в себя только хорошо отлаженные технологии.

Ошибка 6. Многие HR-ы боятся предлагать эксперименты новичкам, чтобы лишний раз их не смущать. Однако как раз с новыми работниками можно попробовать новые методы работы.

Многие новшества, которые отдел персонала хотел бы предложить на суд взыскательной, давно работающей публики, можно «обкатывать» на новичках в качестве пилотных проектов. Например, какой-нибудь новый тренинг по особенностям эффективных коммуникаций, на новогодней вечеринке ввести традицию тоста от самого почетного ветерана самому «зеленому» сотруднику или традиционное выступление новичков года с веселой импровизацией [38, с. 94]. Новые работники компании не знают, как было раньше, поэтому если вы их убедите, что принято вносить предложения по улучшению программы, которую они сами прошли, – в творчество будут вовлечены и они.

Время, потраченное на адаптацию нового сотрудника, не должно превышать период испытательного срока.

Ошибка 7. Если по условиям трудового договора испытательный срок завершен, это вовсе не означает, что сотрудник успешно адаптировался в компании.

При разработке программы адаптации нужно учитывать специфику работы и индивидуальные качества работника. Так, например, в повышенном внимании со стороны сотрудников службы персонала и со стороны непосредственного руководителя нуждаются вчерашние выпускники школ и вузов. Ведь у них еще нет опыта работы, им нужно усвоить огромный объем информации [58, с. 12]. Кроме того, значительно больший срок для того, чтобы полностью освоиться в должности, требуется руководителям подразделений и топ-менеджерам. Так как на этих сотрудниках лежит ответственность за принятие решений, им необходимо как можно лучше узнать специфику бизнеса и корпоративной культуры компании. Что не

всегда можно сделать за два–три месяца, которые обычно длится официальный период испытания.

Итак, адаптация может быть очень интересным и постоянно развивающимся процессом, который естественным образом развивает команду и компанию в целом. И в этом смысле адаптация как часть процесса развития и обучения – самая творческая кадровая технология [18, с. 5].

Многие компании не хотят заниматься проведением адаптационных мероприятий для сотрудников. В результате имеем разочарованных кандидатов, неправильную оценку себя и компании бывшими сотрудниками. Низкую лояльность и вовлеченность в бизнес-процессы и жизнедеятельность компании.

Необходимо построить процесс адаптации таким образом, чтобы сотрудник даже и не заметил, как вливается в коллектив, становится его неотъемлемой частью так, что создается впечатление его многолетней работы. Или, наоборот, в течение первых часов или первого рабочего дня понимает, что данный формат не для него – такое тоже бывает [29, с. 67].

Основные направления процесса адаптации персонала в организации:

1. Процесс адаптации не должен быть формальным. Он должен быть естественным для компании, а добиться этого возможно только личным отношением эйчара или команды отдела персонала и вовлеченностью руководителей. Необходимо радушно принять новых сотрудников и на этапе их знакомства с компанией создать максимально комфортные условия, для того, чтобы снизить уровень стресса и неизвестного для новичка. Можно сделать кофе или чай новым сотрудникам, пока они заполняют кадровые документы – это располагает к общению и позволяет создать теплую атмосферу.

2. После того, как сотрудник заполнил все необходимые документы, необходимо уделить ему время и рассказать о компании, включая акценты на основных правилах и традициях. Это позволяет

подтвердить то, о чем уже читал сотрудник в документах и сделать рассказ более живым. Ответить на вопросы сотрудника.

3. Ничто так не снимает стресс, как понимание простой географии компании. Поэтому целесообразно провести в компании экскурсии, включая производство, офис, места общего пользования и рассказ о каждом отдельном участке. Ведь в первые дни новый сотрудник не всегда помнит, по какой лестнице он первый раз вошел в офис компании. Поэтому экскурсия и рассказ о возможностях каждого участка, знакомство с сотрудниками отделов, с которыми будет работать новичок – важная часть адаптации [56, с. 28].

4. Организация рабочего места сотрудника. Это отдельная тема. Многие новички с испугом реагируют на реальную заботу об их комфорте, это следствие невысокого уровня комфорта на прежних местах работы. Поэтому задача руководителя – обеспечить нового сотрудника всем необходимым, чтобы он мог свободно приступить к работе.

5. К моменту выхода нового сотрудника для него уже должен быть подготовлен план адаптации и задачи на испытательный срок. Подготовить их необходимо совместно с руководителем новичка. Они включают мероприятия, сроки, ответственного. Это позволяет избежать неловкости в первый день работы и просиживания новичка перед монитором.

6. Ежедневная работа с руководителем в первую неделю работы.

7. Важно своевременно давать обратную связь по ходу каждого этапа и по результатам работы. К концу испытательного срока руководитель и сотрудник должны четко понимать, успешно ли он пройден. Если на этапе первых двух недель понимается, что есть серьезные отклонения от ожиданий, сразу необходимо озвучить их новичку.

8. И самое главное. Новый сотрудник всегда должен знать – к кому он может обратиться по тем или иным вопросам. Правильные коммуникации на начальном этапе адаптации сотрудника в компании – залог успешного

прохождения испытательного срока. И важно не прекращать работу по адаптации сотрудника по истечении испытательного срока, потому что процесс адаптации, как правило, дольше на 2-3 месяца, чем сам испытательный срок [56, с. 94].

Должный уровень вовлеченности персонала в работу гарантирует высокую производительность труда, потому быстрая адаптация и вовлечение новичков в работу является неотъемлемой частью кадровой политики любого успешного предприятия.

Итак, под адаптацией персонала в организации следует понимать комплекс мероприятий, направленных на взаимное приспособление нового работника и компании. Эти мероприятия должны способствовать включению сотрудника в производственные процессы, быстрому освоению новых профессиональных навыков и обязанностей, а также обеспечивать достойный уровень взаимодействия между работником и трудовым коллективом [38, с. 45].

На сегодняшний день в организациях наибольшее внимание традиционно уделяется социально-психологической и профессиональной адаптации. Социально-психологическая адаптация – комплекс мер, направленных на внедрение нового сотрудника в коллектив, освоение им ценностей, правил и норм корпоративной культуры, а также принятие самого работника со стороны коллектива. Последним этапом социально-психологической адаптации является налаживание тесных связей между новичком и коллективом (ассимиляция) [18, с. 28].

Под профессиональной адаптацией подразумевается освоение навыков и знаний, которые необходимы для эффективного выполнения новых должностных функций. Таким образом, профессиональная адаптация помогает приспособить новичка к рабочим требованиям и ускоряет процесс вхождения в должность [24, с. 73].

Следует отметить, что постоянное ускорение бизнес-процессов и меняющиеся условия работы не позволяют современным компаниям тратить большое количество времени на адаптацию и обучение новых сотрудников, поэтому такие организации вынуждены искать работников с уже имеющимся опытом работы на аналогичных должностях.

Принято считать, что человек с опытом самостоятельно адаптируется к условиям новой работы, а это значит, что компания сможет сэкономить на программе адаптации и быстрее вовлечет нового работника в трудовую деятельность. Однако, далеко не всегда удастся правильно мотивировать нового сотрудника на активную деятельность.

К тому же высока вероятность того, что опытный работник будет работать «по старинке» – использовать те методы работы, которые были приняты на его предыдущем рабочем месте [34, с. 10].

По этой причине отдел кадровой политики должен разработать и утвердить программу профессиональной адаптации новых работников.

Научный подход к вовлечению нового сотрудника в работу поможет сократить время освоения специфики деятельности компании и снизит издержки, связанные с изначально низким уровнем производительности.

Кроме того, программа адаптации должна распространяться на всех сотрудников, получивших повышение, если компания предпочитает заполнять вакантные места из внутренних источников. Это позволит сократить время обучения и поможет работнику освоиться в новой роли.

Однако далеко не всегда удастся правильно мотивировать нового сотрудника на активную деятельность.

С тем, что новых сотрудников надо адаптировать, в принципе соглашаются и HR-специалисты, и руководители разных уровней. Но их мнения о том, как именно это делать и кто должен этим заниматься, часто расходятся. «Адаптация – не мое дело, пусть этим занимаются менеджеры по персоналу», – говорят руководители. «Мы не работаем напрямую каждый

день с сотрудниками, поэтому не можем отвечать за адаптацию», – высказываются HR-менеджеры. Чтобы закончить эти пререкания, необходимо прописать, кто и что делает [14, с. 27].

Иначе спор о том, кто же должен взять на себя ответственность за адаптацию новичков, так и не прекратится. В любом случае надо обозначить, кто и за что конкретно отвечает в процессе адаптации. В противном случае ответственные не найдутся – всегда так бывает, если «к делу имеют отношение вроде бы все и в то же время никто» [5, с. 91].

Положение об адаптации – это документ, с которым под роспись знакомятся руководители подразделений и HR-менеджеры. Исполнять то, что там прописано, будет их обязанностью. Составляя Положение, фактически формируется система адаптации в компании. Поэтому оно должно быть конкретным. Расплывчатые и общие формулировки дают возможность уклоняться от исполнения предписаний.

Психологи считают, что именно в первые три дня работы на новом месте сотрудник принимает решение, останется он работать в компании или нет. В Положении об адаптации необходимо указать, кто и как именно взаимодействует с «новобранцем», все те мероприятия, которые должны проводиться для новичков в первую неделю, указав ответственных, Welcome-тренинг (о том, как разработать его и проводить, что включить в его структуру, указав, кто отвечает за подготовку материалов, а кто проводит тренинг) [45, с. 82].

Чтобы исключить ситуации, когда HR-специалисты и руководители подразделения перекладывают ответственность друг на друга, необходимо четко обозначить зоны ответственности тех и других.

Очевидно, все, что касается профессиональных вопросов и функционирования подразделения, в котором работает новичок, является зоной ответственности руководителя подразделения. А за социальную,

коммуникативную адаптацию, за постижение корпоративной культуры отвечать должен HR-департамент.

Составляя Положение об адаптации, HR-директор должен четко определить, за что отвечают HR-менеджеры, а за что – непосредственные руководители. Очевидно, что руководитель должен помогать новичкам осваиваться в рабочих вопросах и бизнес-процессе компании. А HR-менеджер призван заботиться о том, чтобы новобранцы адаптировались социально и психологически.

Руководитель отвечает за:

- формирование специальных навыков и знаний (профессиональная адаптация). Ответственность за это несет также наставник, если им является отдельное лицо, а не руководитель;
- понимание места своего подразделения в общей структуре организации (организационная адаптация) [23, с. 67].

Менеджер по персоналу отвечает за:

- адаптацию к режиму работы и отдыха, правильное понимание сотрудником корпоративной культуры компании, правил работы и поведения, межличностные отношения новичка в коллективе (психофизиологическая адаптация)».

Чтобы руководитель был заинтересован в работе, нужно ввести KPI «Обучение и развитие новичков» либо «Текучесть не выше 5%» (этот показатель зависит, в том числе, и от качества адаптации новых сотрудников). По этому показателю можно оценить работу управленца: «...Непосредственный руководитель нового сотрудника действует в период его адаптации следующим образом:

- четко формулирует задания;
- объясняет суть каждого задания и дает рекомендации, как его лучше выполнить, какие инструменты задействовать;
- четко обозначает сроки, за которые требуется выполнить задания;

- время от времени проверяет, как выполняется задание, и при необходимости оказывает помощь и поддержку новичку;
- когда задание выполнено, оценивает качество и дает обратную связь, поясняет, что удалось, а что нет, какие ошибки допустил новый сотрудник и как их можно в будущем избежать, над чем поработать в дальнейшем;
- проводит беседы с новичком – не реже одного раза в неделю;
- фиксирует, проявляет ли сотрудник такие качества, как инициативность, дисциплинированность, коммуникабельность, владение компьютером [24, с. 34].

На период адаптации составляется индивидуальный план работы новичка

Во-первых, это сделает абсолютно ясным для всех, что конкретно делает новичок в период адаптации. В конце этого периода будет понятно, что именно оценивать и в работе нового сотрудника, и в действиях руководителя (помогал ли он новичку выполнить план и адаптироваться).

Во-вторых, это исключит субъективизм в оценке того, прошел или не прошел работник испытательный срок. Случается, что в отделе или службе плохо «приживаются» новички из-за ошибочного мнения руководителя. Ему кажется, что никто из них не справляется с задачами (а возможно, он просто боится конкуренции). При этом рациональных доводов, доказывающих, что новичок не справляется и ведет себя не так, как принято в компании, шеф привести не может. Если же составить План работы нового сотрудника на время адаптации, то абстрактные рассуждения и выводы руководителя или самого новичка будет легко перевести в конкретную плоскость и предметно обсудить, что работник делал не так.

В-третьих, благодаря Плану работы можно будет увидеть, нормальная ли загрузка у новичка, и избежать как такой ситуации, когда он выполняет минимум и не знает, чем в оставшееся время заняться, так и другой – когда

на новичка навалили столько дел, что ему не справиться с ними и за год работы [64, с. 17].

Конечно, идеально, если период адаптации совпадает с продолжительностью испытательного срока. Когда истечет этот срок, можно сразу оценить все в комплексе – и то, как работал новый сотрудник, и то, как он адаптировался. Те компании, которые уравнивают период адаптации и испытательный срок, как правило, отождествляют и сами эти понятия.

Осмыслив цели, которые хочет достичь компания в результате адаптации новичков, оценив степень специфичности ее работы, Директор по персоналу вносит в Положение об адаптации пункт: « ...Период адаптации для новых сотрудников составляет два месяца. На это время составляется План работы новичка. Непосредственный руководитель проводит три промежуточных оценочных интервью с новичком – раз в две недели, а в конце срока организуется итоговая оценка процесса адаптации».

Если у компании есть заинтересованность в том, чтобы такие сотрудники стали эффективными управленцами, их должен кто-то поддерживать и направлять.

Итак, первым шагом к адаптации нового сотрудника можно считать собеседование. HR-специалист должен определить не только уровень профессиональной подготовки соискателя, но и оценить, насколько кандидат соответствует принятым в компании нормам и ценностям [15, с. 16].

Далее идет этап ознакомления сотрудника с должностными инструкциями, условиями обучения и работы, техникой безопасности и рабочим местом. Необходимо представить новичка всем членам коллектива, в котором он будет трудиться, и назначить ответственных за обучение и контроль успехов. Многие компании предпочитают прикреплять к новичку наставника или составляют для него персональную программу обучения.

Кроме этого, нового работника следует ознакомить с историей компании, основами корпоративной культуры, философией и стратегией

организации. После этого производится ознакомление сотрудника с особенностями кадровой политики и действующей системой мотивирования.

Среди наиболее актуальных методик адаптации новых работников можно отметить:

Buddying – современный вид наставничества, при котором наставник и ученик находятся на одной иерархической ступени. Абсолютное равенство обеспечивает быстрое налаживание межличностных взаимоотношений и гарантирует создание комфортных условий для нового сотрудника, что в свою очередь обеспечивает быстрое вхождение новичка в должность и его принятие со стороны коллектива [28, с. 65];

Oob shadowing – данный вид адаптации прост и эффективен – новичок становится «тенью» опытного специалиста и наблюдает за его работой в течение нескольких дней, получая наглядный пример для своей будущей работы. Этот метод имеет одно неоспоримое преимущество перед наставничеством и buddying – опытный специалист не занят обучением ученика как таковым, поэтому он может продолжать эффективно трудиться и приносить доход компании;

Погружение – метод, при котором новичок сразу приступает к выполнению своих рабочих обязанностей и адаптируется в компании по мере своей деятельности. Такой подход может быть выбран только в отношении опытных работников и позволяет свести расходы компании на адаптацию к минимуму [24, с. 67].

Основной ошибкой любой программы адаптации является невнимание к новичку со стороны наставника и работников отдела кадровой политики. Пустив адаптацию персонала на самотек, компания рискует своей прибылью – неэффективное выполнение рабочих обязанностей, ошибки в работе новых специалистов (возникающие из-за незнания специфики деятельности, принятой в компании) становятся причиной роста издержек и способствуют возникновению морально-психологического напряжения.

Наставник (если таковой имеется) должен четко отслеживать успехи ученика и отчитываться в отдел кадровой политики. Менеджеры отдела кадров также должны проявлять внимание к новичку – проводить беседы, мотивировать на дальнейшую адаптацию, решать проблемы, которые могут возникать в ходе адаптационных мероприятий.

Итак, создание и применение системы адаптации – сложный и длительный процесс, требующий от HR-менеджеров терпения и определенного опыта. Комплексный подход и тщательная подготовка помогут успешно адаптировать новых работников, повысить производительность их труда и как результат – улучшить положение компании на рынке.

1.3 Технологии адаптационного процесса

В данном параграфе определим перечень современных технологий адаптации персонала. То, как долго будет длиться период адаптации каждого конкретного работника, зависит не только от его личностных и профессиональных компетенций, но и от многих других факторов, обусловленных производственной средой, уровнем организации условий труда, принятыми нормами взаимоотношений, применяемыми методами материального и нематериального стимулирования.

Процесс адаптации – управляемый и, если используется достаточно эффективная технология адаптации персонала в организации, с ее помощью выявляются и устраняются негативные факторы, замедляющие «привыкание» новичков, и применяются методики, ускоряющие его [24, с. 67].

К тем методикам, которые могут компоноваться в разных вариантах с учетом специфики деятельности компании и ее организационной культуры, представляя собой применяемую на предприятии технологию управления адаптацией персонала, можно отнести:

- семинары и обучающие курсы для наставников и руководителей, освещающие различные вопросы и проблемы процесса адаптации;
- проведение индивидуальных собеседований наставников и руководителей с новыми сотрудниками;
- краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в должность;
- поручение новым сотрудникам разовых общественных поручений, способствующих установлению и закреплению контактов с коллегами;

- проведение организационно-подготовительных мероприятий, направленных на обеспечение новых сотрудников всем необходимым для выполнения их трудовой функции;
- использование метода постепенного усложнения поручений, выполняемых новым сотрудником, регулярный контроль и поощрение за успешно выполняемые задания;
- формирование кадрового резерва;
- программа ротации кадров;
- подготовка мероприятий по сплочению сотрудников подразделений и развития групповой динамики [4, с. 57].

Эти технологии могут использоваться на каждом или только на некоторых основных этапах процесса адаптации, к которым относятся: введение в должность, разработка индивидуальной программы и плана адаптации нового работника; контроль процесса, корректировка программы и плана; оценка эффективности используемых технологий и успешности адаптации.

Современные технологии адаптации персонала основаны на использовании методов, успешно применяемых западными компаниями, имеющими большой опыт и практические наработки в этой области.

Так, например, в случаях, когда речь идет о групповой адаптации, когда новым навыкам, которым редко обучают в учебных заведениях, требуется научить сразу большое количество новичков, используется метод Кадровых школ.

Новички до этого могли работать в других сферах деятельности, но в такой школе они получают представление о принятых в компании профессиональных стандартах, базовые и специальные знания, единое понимание основных технологий и специфики ее производственной деятельности.

Разные технологии адаптации персонала используются для линейных сотрудников и руководителей, которые в этот период должны проявить и закрепить на практике управленческие навыки и лидерские качества [23, с. 34]. Для этой категории новичков используемая технология адаптации может включать в себя метод погружения, заключающийся в том, что руководитель полностью включается в работу с первых дней деятельности на новом месте. Программа адаптации включает как общий формат для всех новичков, так и индивидуальный.

HR-служба доводит до новичков принятые регламенты, стандарты и нормы, обеспечивая грамотное вхождение в должность и в корпоративную среду. Есть и индивидуальный формат. HR-специалисты отслеживают психологическое состояние (ведется «Дневник новичка»), иногда приходится заниматься отдельной категорией сотрудников.

Определенный интерес представляет баддинг (от англ. buddy – друг, приятель) [11, с. 7]. Это вариант наставничества, при котором и наставник, и опекаемый обмениваются объективной и честной информацией, осуществляя обратную связь при выполнении корпоративных и личных целей и задач. Адаптация в этом случае осуществляется через дружеские отношения с коллегой.

Многие современные технологии адаптации персонала на западе предполагают и использование такого популярного метода, как секондмент (от англ. secondment – вторичный). Он заключается в том, что сотрудники компании на некоторое время переводятся в другие ее подразделения. Такое вторичное обучение позволяет впоследствии, в случае ротации, значительно сократить процесс адаптации персонала, уже имеющего опыт «привыкания» к новому рабочему месту.

При подборе методов, из которых, собственно, и будет состоять технология адаптации персонала в организации, следует учитывать уровень должности, достоинства и недостатки каждого из методов, чтобы подобрать

их оптимальным образом. Так, например, метод погружения помогает сразу выявить недостаток знаний о конкретных технологических особенностях производственных процессов, характерных для данной компании. Поэтому он будет эффективен для руководителей, уже имеющих определенный управленческий опыт, знающих к кому обратиться за практической помощью. Для новичков, у которых такого опыта нет, такой метод будет неэффективным – им требуется наставник, который будет ставить конкретные задачи и регулярно контролировать их выполнение, объясняя нюансы работы.

Технология адаптации персонала, в которой используется метод кадровой школы, также должна быть дополнена методом наставничества, поскольку в такой школе новичкам дается только большой объем теоретических знаний, закрепить которые на практике можно только под руководством более опытного коллеги-наставника.

В каждом конкретном случае, подбор технологии адаптации персонала должен осуществляться так, чтобы те недостатки, которые имеют некоторые применяемые методы, компенсировались достоинствами других используемых методик.

Естественно, разработанная компанией технология адаптации персонала должна регулярно оцениваться с точки зрения ее эффективности и корректироваться с целью улучшения объективных показателей этой оценки. К таким косвенным показателям можно отнести общую текучесть кадров, а к прямым – текучесть кадров среди принятых на работу новых специалистов и руководителей и процент адаптируемости (отношение количества новичков, успешно прошедших адаптацию, к общему количеству принятых на работу сотрудников, умноженное на 100%).

Кроме этого, эффективность используемой технологии адаптации персонала должна оцениваться методом анкетирования и самими новыми сотрудниками. Анкеты в этом случае должны быть разработаны для двух

вариантов оценки: первичной адаптации после первой отработанной недели и результатов адаптации спустя месяц работы на новом месте.

Таким образом, вопросы адаптации персонала являются чрезвычайно актуальными при принятии в организацию новых работников, особенно если эта организация сталкивается с высокой текучестью персонала или расширением бизнеса, а значит увеличенным потоком новоиспеченных сотрудников, которым необходимо обеспечить поддержку на этапе вхождения в должность.

Вывод по главе 1

Правильно организованная система адаптации способствует повышению уровня лояльности и удовлетворенности, мотивации, сплоченности коллектива, производительности труда [13, с. 87]. При этом механизмы, способствующие адаптации, могут пригодиться не только в работе с недавно принятыми работниками: существуют условия, при которых системе адаптации следует ориентироваться на большинство сотрудников: и новых, и с продолжительным стажем работы.

Для преодоления проблем в организации можно рекомендовать, во-первых, разрабатывать алгоритмы, охватывающие «неизведанные» сотрудниками области деятельности, привлекая к этому носителей знаний, как администраторов, от которых зависит принятие решения, так и тех, кто уже имеет опыт подобных действий, и составлять на их основе инструкции свободно распространяемые среди сотрудников; во-вторых, организовать проведение периодических встреч, на которых могли бы быть объяснены сложности различных процедур в доступной для всех форме, например, в формате «Самые частые ошибки в оформлении, согласовании, написании ...» или в формате вопросов от аудитории; в-третьих, использовать методы job shadowing и secondment для того, чтобы сотрудники, которым требуется адаптация, могли бы по предварительной договоренности прикрепиться в качестве тени к опытному сотруднику или побывать к интересующем

структурном подразделении, а для этого организовать онлайн-площадку, где можно было бы найти себе «наставника»; в-четвертых, поощрять сотрудников за оказание помощи в реализации механизмов адаптации, поддерживать культуру открытости и взаимодействия.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ТУРИСТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ

2.1 Организационно - методическое обеспечение исследования

Нами проведено исследование адаптации персонала туристических компаний.

Целью нашего исследования является разработка, научное обоснование и экспериментальная апробация модели адаптации персонала в сфере туризма.

Гипотеза исследования – адаптация персонала в туризме будет эффективной, если:

- в процессе адаптации персонала учитываются особенности деятельности в туристской индустрии, отражающей ее инновационный характер, динамичность, многопрофильность, требующей быстрого включения специалиста в профессиональную деятельность;
- определена специфика адаптации специалистов по туризму;
- моделирование процесса адаптации специалистов по туризму в компаниях будет осуществляться с учетом этапов данного процесса;
- разработана и реализована программа адаптации специалистов в сфере туризма, создающая условия успешной профессиональной деятельности;
- успешность адаптации специалистов турфирм будет иметь более высокие показатели, если с ними осуществлять целенаправленную работу по актуализации ценности их профессиональной деятельности и ее субъективации.

В соответствии с целью и гипотезой исследования были поставлены следующие задачи:

1. Провести теоретический анализ исследований в отечественной и зарубежной литературе по проблемам адаптации персонала.
2. Выбрать и обосновать методический инструментарий по изучению особенностей адаптации персонала туристических компаний.
3. Определить специфику адаптации специалистов по туризму в соответствующих по профилю деятельности компаниях.
4. Разработать модель адаптации специалистов в области туризма.
5. Экспериментально проверить эффективность модели и разработанной на ее основе программы адаптации специалистов по туризму в процессе профессиональной подготовки.

В качестве эмпирической базы нашего исследования выступили вновь принятые сотрудники трех туристических компаний «Карта Мира». Компании территориально расположены в г. Белгород, г. Воронеж, г. Старый Оскол.

Основную выборку исследования составил 131 сотрудник, работающий в данных компаниях не более 2х лет, из них 15 человек были включены в экспериментальную группу, а контрольная группа – 15 человек, которые уволились из вышеуказанных организаций в течение шести месяцев после оформления на работу. Таким образом, всего в исследовании принял участие 161 респондент.

ТК «Карта Мира» – туристическая компания, клиенты которой вот уже более 9 лет путешествуют по самым разным уголкам планеты в поисках новых впечатлений, знаний и качественного отдыха, изучают особенности национальных характеров, восторгаются современными и древними красотами и с головой окунаются в 100%-ную экзотику кулинарии, музыки и традиций.

Преимущества работы:

1. Офисы в городах: Воронеж, Белгород.
2. Открытость и доброжелательность менеджеров по туризму.

3. Персонифицированный подход к каждому клиенту.
4. Реальные отзывы, истории, фотографии с отдыха наших туристов.
5. Менеджеры компании регулярно ездят «в разведку».
6. Дополнительные услуги: туристические SIM-карты, страхование отмены поездки и т.д.

Компании предлагают большой спектр туристских услуг:

1. Отдых на лучших курортах мира: Турция, Египет, Тунис, ОАЭ, Хорватия, Таиланд и многое др.;
2. Отдых и лечение на морских побережьях России: Сочи, Туапсе, Геленджик, Анапа, КМВ и др.;
3. Морские и речные круизы по всем направлениям;
4. Экзотический отдых на лучших островах мира: Куба, Сейшелы, Мальдивы, Бали и т.д.;
5. Автобусные и экскурсионные туры по России и Европе;
6. Детский отдых, а также шоп-туры, активный и горнолыжный отдых;
7. Индивидуальные, групповые и VIP-туры;
8. Бронирование гостиниц в России, СНГ и за рубежом;
9. Визовая поддержка;
10. Авиабилеты в любую точку мира.

Таким образом, отметим, что ТК «Карта Мира» является развивающейся компанией на рынке туристического бизнеса.

Далее обозначим основные методы нашего исследования.

Основными методами исследования являлись анализ документов, опрос, анкетирование и тестирование.

Анализ документов проводился с целью первичного ознакомления с компаниями, анализа существующей системы закрепления персонала в туристических компаниях и внутренних условий для более эффективного

включения специалистов в профессиональную деятельность и жизнь турфирм.

Далее нами был проведен опрос и анализ результатов исследования, проведенного среди работников ТК «Карта Мира», которые дали возможность увидеть их предпочтения и ожидания относительно их профессиональной деятельности в компаниях.

В качестве диагностических методик, направленных на исследование влияния условий на успешность адаптации персонала, были использованы:

1. Диагностика социально-психологической адаптации (К. Роджерс, Р. Даймонд) (приложение 1);
2. Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (МЛО-АМ) А.Г. Маклакова и С.В. Чермянина (приложение 2);
3. «Оценка эмоционально-деятельностной адаптивности» (приложение 3) [78, с. 341].

Данные методики были выбраны как наиболее известные и широко применяемые при исследовании адаптации.

Процедура проведения исследования.

Исследование проводилось в три этапа:

- 1 этап. Проведение опроса и первичное исследование сотрудников экспериментальной группы и контрольной группы ТК «Карта Мира».
- 2 этап. Апробирование программы адаптации вновь принятых специалистов в экспериментальной группе в ТК «Карта Мира».
- 3 этап. Повторное диагностическое исследование адаптации специалистов двух ТК «Карта Мира».

1. Методика К. Роджерса, Р. Даймонда «Диагностика социально-психологической адаптации».

Цель методики: определение уровня адаптации, самопринятия, принятия других, эмоциональной комфортности, интернальности, стремления к доминированию.

Инструкция: В опроснике содержатся высказывания о человеке, о его образе жизни – переживаниях, мыслях, привычках, стиле поведения. Их всегда можно соотнести с нашим собственным образом жизни.

Прочитав или прослушав очередное высказывание опросника, примерьте его к своим привычкам, своему образу жизни и оцените, в какой мере это высказывание может быть отнесено к вам. Для того, чтобы обозначить ваш ответ в бланке, выберите, подходящий, по вашему мнению, один из семи вариантов оценок, пронумерованных цифрами от «0» до «6»:

«0» – это ко мне совершенно не относится; «1» – мне это не свойственно в большинстве случаев; «2» – сомневаюсь, что это можно отнести ко мне; «3» – не решаюсь отнести это к себе; «4» – это похоже на меня, но нет уверенности; «5» – это на меня похоже; «6» – это точно про меня.

Выбранный вами вариант ответа отметьте в бланке для ответов в ячейке, соответствующей порядковому номеру высказывания.

2. *Методика А.Г. Маклакова и С.В. Чермянина «Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (МЛО-АМ)».*

Цель методики: диагностика адаптивности испытуемого по следующим параметрам: адаптивные способности, нервно-психическая устойчивость, моральная нормативность.

Инструкция: «Сейчас Вам будет предложен ряд вопросов, на которые Вы должны ответить только «да» или «нет». Вопросы касаются непосредственно Вашего самочувствия, поведения или характера. «Правильных» или «неправильных» ответов здесь быть не может, поэтому не старайтесь долго их обдумывать или советоваться с товарищами – отвечайте исходя из того, что больше соответствует Вашему состоянию или представлению о самом себе».

3. *Методика «Оценка эмоционально-деятельностной адаптивности»* (представлена Фетискиным Н.П., Козловым В.В., Мануйловым Г.М. в

учебном пособии «Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп»).

Цель методики: определение уровня эмоционально-деятельностной адаптивности.

Инструкция: «Ниже предлагаются 24 утверждения. Решите, относятся ли эти утверждения к вам или нет. Если относятся, отвечайте «да», если не относятся – «нет»».

Данные методики были выбраны как наиболее стандартизированные и оптимальные диагностические инструменты при исследовании адаптации.

Эффективность профессиональной деятельности измерялась по таким показателям, как: адаптивные способности, коммуникативные способности, сплочённость коллектива, а также уровень продаж услуг в компаниях. Данные показатели измерялись при помощи методик, которые описаны выше, опроса сотрудников.

На первом этапе было проведено исследование сотрудников ТК «Карта Мира» экспериментальной группы и контрольной группы. На этом этапе мы провели диагностику адаптивности по следующим параметрам: адаптивные способности, нервно-психическая устойчивость, моральная нормативность, далее был определён уровень адаптации, самопринятия, принятия других, эмоциональной комфортности, интернальности, стремления к доминированию, а затем была проведена диагностика эмоционально-деятельностной адаптивности. Исследование было проведено при помощи методик, которые описаны выше.

На втором этапе была апробирована программа адаптации для вновь принятых сотрудников экспериментальной группы (приложение 4). В течение одного месяца с 1 сентября по 1 октября 2017 года проводилось экспериментальное воздействие, включающее в себя апробирование программы адаптации. Мероприятия программы адаптации приведены в приложении 4.

Третий этап включал повторное диагностическое исследование адаптации у сотрудников ТК «Карта Мира». Была проведена диагностика адаптивности по следующим параметрам: адаптивные способности, нервно-психическая устойчивость, моральная нормативность, далее был определён уровень адаптации, самопринятия, принятия других, эмоциональной комфортности, интернальности, стремления к доминированию, а затем была проведена диагностика эмоционально-деятельностной адаптивности. Диагностика проводилась при помощи тех же методик, с целью проверить эффективность проведения программы адаптации экспериментальной группы и сравнить полученные результаты с контрольной группой.

Итак, в качестве эмпирической базы нашего исследования выступили вновь принятые сотрудники трех туристических компаний «Карта Мира». Компании территориально расположены в г. Белгород, г. Воронеж, г. Старый Оскол. Основную выборку исследования составил 131 сотрудник, работающий в данных компаниях не более 2х лет, из них 15 человек были включены в экспериментальную группу, а контрольная группа – 15 человек, которые уволились из вышеуказанных организаций в течение шести месяцев после оформления на работу. Таким образом, всего в исследовании принял участие 161 респондент. Нами определены диагностические методики, направленные на исследование влияния условий на успешность адаптации персонала.

2.2 Система адаптации персонала в туристической компании

Нами проведен анализ системы адаптации персонала в ТК «Карта Мира».

В компаниях уже существует система наставничества, разработаны материалы для адаптации новичка. Но фактическая работа наставника и процесс адаптации новых сотрудников в период стажировки не

контролируется. Тренер знакомится с новичком только на этапе оценки по испытательному сроку, а это спустя 3 месяца. Материалы для адаптации слишком объемные и в традиционном формате (книги). Это не всегда удобно и интересно.

Возможность проходить оценку в период от месяца до трех (при этом новички сами выбирают, когда готовы) делает контроль усвоения знаний практически невозможным. Есть общий рекомендованный план, однако новичок распределяет нагрузку самостоятельно, основываясь на своем личном темпе. Такая практика часто приводит к тому, что все изучается поспешно, в последний день перед оценкой. Процедура оценки по испытательному сроку вызывает стресс у сотрудников и занимает много времени (нужно сдать объемный тест, пройти собеседование с тренером). Нет единой базы новичков и результатов работы наставников. Это снижает оценку эффективности всей системы.

Введен единый стандарт для всей сети с фиксированным днем оценки по испытательному сроку (ежемесячно 5 числа). Затем четко разделили зоны ответственности и подготовили формы для работы для каждого из участников процесса.

Есть три участника процесса адаптации персонала: Новичок, Руководитель, Наставник/Куратор.

У каждого из них есть пошаговый план и зона ответственности, в наглядной схеме адаптации четко определено, что и на каком этапе делает каждый из участников.

Кроме того, для руководителя и наставника/куратора составлено удобное руководство с гиперссылками на документы-практикумы.

Отработка техники «Вступление в контакт». Наставнику предлагается практикум из разного уровня сложности упражнений, которые помогут сформировать и закрепить данный навык.

В практикуме для управляющего «Контроль усвоения стандартов обслуживания клиента» даются рекомендации как правильно и эффективно это организовать, как дать корректную, развивающую обратную связь новичку.

Весь материал написан доступным языком и прост в применении, используется много схем, таблиц, соблюдается принцип «краткость – сестра таланта».

Постоянный контакт наставника с новичком, возможность оперативно реагировать на его вопросы, наблюдать за его работой, корректировать ее при необходимости – это основное условие эффективной адаптации.

Таким образом, обеспечивается поддержка новичка на рабочем месте на протяжении всего срока адаптации и создали дополнительную мотивацию внутри коллектива к обучению и развитию (при успешном прохождении оценки куратор/наставник получает премию).

Всю программу обучения систематизировали и разбили на 4 ступени, которые соответствуют 4 неделям.

Программа адаптации представлена следующим образом.

1STEP = 1WEEK = YOU ARE WELCOME

В первую неделю сотрудник проходит организационную адаптацию, знакомится с правилами внутреннего трудового распорядка, с базовыми стандартами работы. Происходит введение в компанию (знакомство с историей и ценностями компании) и введение в коллектив, назначается куратор/наставник. Разбирается роль сотрудника в команде.

2STEP = 2WEEK = SHOES

Вторая неделя посвящена изучению турпродукта, знакомству с основными принципами развития компании.

3STEP = 3WEEK = SERVICE

На третьей неделе фокус делается на изучении и практическом закреплении техник продаж услуг в соответствии со стандартами принятыми в компании.

4STEP = 4WEEK = ENJOY YOUR JOB

Финальная неделя предполагает, что новичок уже познакомился с основным учебным материалом по адаптации и теперь его закрепляет, наставник или куратор контролирует усвоение стандартов, принятых в компании, работает над узкими зонами «новичка». В эти же семь дней выполняется анализ персональных KPI и подготовка к оценке по испытательному сроку.

В компаниях единая структура обучения, разработанная с учетом социально-психологических аспектов адаптации персонала, учтены принципы поэтапности (от простого к сложному) и повторного закрепления.

Кроме этого, созданы новые курсы в формате SMART. EASY. INSTANT (Интересно. Просто. Быстро).

Для этого мы проанализировали, какие HR-инструменты для работы с персоналом будут наиболее эффективны:

1. Активное использование цифровых технологий, соцсетей, в том числе – создание интранет-площадок для коммуникаций.
2. Обеспечение постоянной коммуникации и оперативная обратная связь для оценки работы и постановки задач.
3. Быстрый доступ к информации в формате e-learning.
Современные методы обучения: вебинары, геймификация, фасилитация и т.д.
4. Четкость этапов и путей развития карьеры.
5. Гибкость при выборе графика и условий обучения.

Выбор сделан в пользу E-learning. На базе редактора Ispring были созданы новые интерактивные учебные курсы и тесты (8 курсов и 8 тестов), которые включают в себя презентацию с комментариями тренера,

видеоанализ, диалоги и игры со специально созданными персонажами, различный интерактив, направленный на первичное закрепление.

У сотрудников появилась возможность обучаться, когда удобно и где удобно, с любого устройства, имеющего выход в интернет. В личном кабинете можно посмотреть всю историю и результаты, через платформу электронного обучения новичок может задать любой вопрос тренеру и получить персональную консультацию.

Кроме этого, выстроена система контроля SKYPE-Встречи.

Так как темы обучения, этапы адаптации и зоны ответственности четко определены, легко выстроить периодическую систему контроля.

Еженедельно по вторникам в HR-отделе проходит синхронизация, на которой формируется новый пул новичков, обновляется статус по текущим, намечается список вопросов для обсуждения с наставниками/кураторами и руководителями.

1 раз в 2 недели проходят скайп-встречи с наставниками/кураторами и руководителями, в ходе встреч корректируется работа по текущему плану, разбираются сложные ситуации, контролируются сроки и регламенты, даются рекомендации по повышению эффективности. Далее изменена система оценки по испытательному сроку.

Основная цель: сформировать новое отношение к оценке, оценка – это не экзамен, а шанс заявить о себе, продемонстрировать уровень своей квалификации.

Сотрудник в первый день работы уже знает критерии и составляющие оценки по испытательному сроку:

- Тестирование.
- Оценка руководителя.
- Характеристика наставника.
- Собеседование с тренинг-менеджером по профилю компетенций.

Тестирование разделили на части, то есть, в конце каждой недели необходимо пройти тестирование по блоку. Такая схема снимает напряженность и способствует поэтапному усвоению знаний. Все материалы также выполнены в SMART-формате.

Безусловно, разработка новой системы адаптации персонала – это только половина успеха. Вторая, и, пожалуй, наиболее значимая, часть – это внедрение. HR-отдел придерживается поэтапного плана перехода на новую систему.

Начало осуществляется с запуска отдельных курсов, например WELCOME, которые назначили всем сотрудникам компании и просили дать обратную связь:

- Что вам понравилось?
- Чтобы вы добавили/изменили?
- Насколько курс эффективен для цели обучения новичков?

Руководство компаний 100% вовлекает сотрудников в процесс, оперативно реагировать на предложения, дорабатывать курсы, добавляет новые практикумы. Таким образом, каждый воспринимает этот проект как продукт, который создается при его участии.

С целью знакомства с новой программой и инструментами работы была организована серия вебинаров для руководителей и наставников, подробно объяснялась роль каждого участника проекта.

Обеспечена поддержка проекта на местах (посещение тренерами и анализ эффективности программы).

После каждой процедуры оценки – сбор обратной связи от новичков.

1 раз в полгода – опрос руководителей и наставников, с целью определения зон роста проекта.

Таким образом, на полноценный запуск проекта потребовалось 6 месяцев.

Руководство компаний понимает, что постоянный контакт наставника с новичком, возможность оперативно реагировать на его вопросы, наблюдать за его работой, корректировать ее при необходимости – это основное условие эффективной адаптации. Поэтому принято решение, что руководитель каждой компании по своему усмотрению может выбрать куратора для новичка (при этом важно, чтобы его стаж работы в компании составлял более полугода и категория не ниже 2-й), а кандидатуру согласовывает HR-отдел.

Таким образом, обеспечена поддержка новичка на рабочем месте на протяжении всего срока адаптации и создана дополнительная мотивация внутри коллектива к обучению и развитию (при успешном прохождении оценки куратор/наставник получает премию).

Вся программа обучения систематизирована и разбита на 4 ступени, которые соответствуют 4 неделям.

В компании единая структура обучения, разработанная с учетом социально-психологических аспектов адаптации, учтены принципы поэтапности (от простого к сложному) и повторного закрепления.

Учитывая вышесказанное, отметим, что в ТК «Карта Мира» существует система наставничества, разработаны материалы для адаптации новичка, обеспечена поддержка новичка на рабочем месте на протяжении всего срока адаптации и создана дополнительная мотивация внутри коллектива к обучению и развитию

Но фактическая работа наставника и процесс адаптации новых сотрудников в период стажировки не контролируется. Возможность проходить оценку в период от месяца до трех делает контроль усвоения знаний практически невозможным. Есть общий рекомендованный план, однако новичок распределяет нагрузку самостоятельно, основываясь на своем личном темпе. Такая практика часто приводит к тому, что все изучается поспешно, в последний день перед оценкой. Процедура оценки по испытательному сроку вызывает стресс у сотрудников и занимает много

времени. Нет единой базы новичков и результатов работы наставников. Это снижает оценку эффективности всей системы.

Проведя анализ существующих методов адаптации персонала в компаниях, мы выявили ряд положительных и отрицательных сторон в построении направлений деятельности руководителя в управлении адаптацией вновь прибывшего персонала.

Далее проведем более подробное исследование особенностей адаптации персонала в ТК «Карта Мира».

2.3 Исследование особенностей адаптации персонала туристических компаний «Карта Мира»

Новый сотрудник сталкивается с многочисленными и разноплановыми адаптационными проблемами в целом и в сфере профессиональной деятельности. Ему следует сконцентрировать всю энергию, сдерживать эмоции, вести поиск резервов в борьбе с дискомфортом, стрессорами, вырабатывать и закреплять способы их блокировок. При этом происходит ломка прежних динамических стереотипов деятельности, формируются новые наклонности, убеждения, знания, умения, навыки и привычки адекватного поведения [3, с. 34].

С целью выявления проблем, сопровождающих процесс адаптации, было проведено анкетирование. Текучесть кадров в ТК «Карта Мира» в 2016 году составила 32%. В результате анкетирования были опрошены молодые специалисты до 30 лет со стажем работы в компании менее 3 лет, что составляет 24% от общего числа работников компании.

Для оценки эффективности процесса адаптации новых сотрудников была разработана анкета, в которой предусмотрены два блока вопросов:

- первый блок. Собраны утверждения, относительно отношения к конкретному виду адаптации, в соответствии со спецификой работы в

организации. Респонденту требовалось выразить либо свое согласие, либо несогласие с утверждением;

– второй блок. Опрашиваемый мог дать оценку прохождения процесса адаптации, потребности в помощи наставника, отметить наиболее сложные этапы в процессе адаптации. Такой вид обратной связи необходим для выявления и устранения проблем, а также для разработки программы помощи адаптирующимся сотрудникам.

Результаты анкетирования позволили сделать следующие выводы.

По первому блоку анкеты:

– наиболее успешно в организации проходит санитарно-гигиеническая и социально-психологическая адаптация. Экономическая и профессиональная адаптация потребовалась 78% респондентов. При выполнении своих профессиональных обязанностей у сотрудников вызывают сложности вопросы, связанные с системой менеджмента качества компании, правилами повышения квалификации и аттестации персонала, знанием нормативно-методических документов и оформлении отчетности;

– 51% респондентов отметили проблемы, связанные с организационно-административной адаптацией. Всего 12 респондентов хорошо знают организационную структуру, знакомы с другими подразделениями и их функциями. С политикой качества, миссией организации, направлениями деятельности знакомы всего 28% респондентов. Молодые специалисты не ориентируются в функциях отделов организации, вследствие чего не знают к какому специалисту обратиться за консультацией при возникновении вопросов того или иного рода. Все эти проблемы снижают уровень производительности специалистов, увеличивают затраченное время на выполнение поставленных задач, придают персоналу чувство неуверенности и неудовлетворенности.

По второму блоку анкеты:

– большая часть специалистов (78%) считают, что их адаптация в организации еще не закончилась. Помощь более опытных коллег требуется 65% респондентов. Многие указывают на загруженность работы отчетными формами, необходимость заполнения большого количества учетной документации, бюрократический подход к решению рабочих вопросов. Наиболее сложными моментами в процессе адаптации сотрудники считают освоение правил организации труда и профессиональных обязанностей, 56% респондентов считают, что еще не овладели спецификой работы в организации. Многие сотрудники указывали, что экскурсия по организации и знакомство с отделами позволили бы им более уверенно чувствовать себя в коллективе, уменьшить время на процесс налаживания коммуникаций;

– на вопрос «Как долго продолжается освоение нового рабочего места?» 43% ответили, что для них освоение нового рабочего места занимало до 2 месяцев, а для 57% – до 3 месяцев. На вопрос о проблемах адаптации 44% опрошенных отметили сложность в привыкании к новым условиям труда; 28% выделили вхождение в коллектив, 28% обозначили в приоритете адаптацию к профессиональным обязанностям;

– в качестве факторов, влияющих на процесс адаптации, респонденты отметили: слишком много профессиональных обязанностей; разновозрастной коллектив; тяжелые условия труда; разница в квалификации сотрудников. В тоже время респонденты отметили, что помощь коллег в работе была нужна первые 2 месяца, на освоение функциональной деятельности 43% респондентов потребовалось до 3 месяцев, остальным 57% хватило 2 месяцев;

– вопрос «Оцените Ваш интерес к возможности дальнейшего служебно-профессионального продвижения внутри организации» вызвал явный интерес со стороны молодых работников: 71% ответили «очень интересно» на вопрос о дальнейшем продвижении внутри организации;

29% более консервативно отнеслись к перспективе профессионального роста и ответили «пока трудно оценить»;

– опрос уволенных сотрудников о причинах увольнения показал, что 40% респондентов недовольны размером заработной платы, 34% опрошенных не смогли приспособиться к темпу, объему работы и специфике выполняемых задач, по 13% приходится на личные мотивы увольнения, переезд в другой город и конфликты в коллективе.

Отдельно был проведен опрос сотрудников отдела кадров, руководителей, сотрудников, которые являются наставниками.

В результате опроса выяснилось, что 80% опрошенных знают только один метод адаптации – наставничество. Не ориентируются в видах адаптации и методах ее проведения 60,4% всех опрошенных. Все опрошенные сотрудники признали недостаточность своих знаний по процессу адаптации персонала, что усложняет их работу с новыми сотрудниками.

При опросе наставников выяснилось, что 95% респондентов считают, что процесс материальной мотивации наставников недостаточно проработан. Однако опрошенные отмечают, что отсутствие регламентированных правил материальной мотивации наставников негативно скажется на процессе адаптации молодых сотрудников. Наставник не уверен в оплате своей работы, не знает критериев ее оценки и как следствие менее заинтересован в ее эффективности.

С целью оказания помощи молодым сотрудникам в приобретении профессиональных навыков, ускорения процесса их профессиональной адаптации к условиям трудовой деятельности, развития способностей самостоятельно и качественно выполнять свои должностные обязанности, разработано Положение о наставничестве. В организации проводятся мероприятия по адаптации персонала, но процесс их проведения, сроки и объем не регламентированы и не закреплены документально. Встал вопрос о

необходимости разработки программы адаптации, которая бы регламентировала этапы, сроки, мероприятия, методы адаптации в организации.

При разработке программы акцент сделан на особенностях организационной структуры, численности персонала, иерархии подчиненности, принятых нормах внутреннего взаимодействия между членами коллектива, контактах с внешними клиентами и т.д. Успешная программа адаптации персонала способствует созданию трудового коллектива, обладающего более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией [4, с. 16].

В основу программы заложены две основные части: общая и индивидуальная. В общей части сотрудника знакомят с организационно-административными элементами адаптации, в индивидуальной – сотрудник получает конкретные знания о своей должности, обязанностях, ответственности и т.д. Программа адаптации может включать в себя следующие этапы:

Этап 1. Оценка уровня подготовленности нового сотрудника к должности с целью разработки более эффективной программы адаптации. Данный этап должен проходить еще на уровне собеседования с кандидатом на вакантную должность. Целесообразно провести его в виде собеседования со специалистом по кадрам и непосредственным руководителем. Дополнительно можно провести тестирование для оценки профессиональных навыков. По результатам проведенного собеседования и тестирования вносятся необходимые изменения в программу адаптации сотрудника.

Этап 2. Ориентация, с целью достижения которой проводится ознакомительная экскурсия по организации. Сотрудник получает информационный буклет. Специалист по кадрам знакомит нового сотрудника со всеми нормативными документами организации. Инженер по технике безопасности проводит первичный инструктаж по охране труда, при

введении в должность непосредственный руководитель знакомит нового сотрудника с функциями подразделения, проводит инструктаж по технике безопасности на рабочем месте, рассказывает о режиме работы, знакомит с коллективом и наставником. Происходит знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

Этап 3. Непосредственная адаптация, в рамках которой новому сотруднику назначается наставник, что с одной стороны облегчает процесс адаптации, а с другой является фактором мотивации для самих наставников. В соответствии с Положением о наставничестве, наставник назначается из опытных работников подразделения. На наставника возлагается основная часть работы по профессиональной и организационной адаптации нового сотрудника. На этом этапе наставник наблюдает за ходом работы нового сотрудника, помогает решить текущие проблемы, советует и направляет. Осуществляется оценка текущих результатов адаптации.

Этап 4. Завершение процесса адаптации, характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. По завершении основных адаптационных мероприятий, наставник, руководитель, специалист по кадрам формируют отчет об итогах адаптации. В отчете проводится оценка уровня адаптации по разработанным показателям: деловые качества, владение знаниями, умениями, навыками, применение их на практике, результативность деятельности, наличие или отсутствие ошибок. Также дополнительно оцениваются показатели эффективности адаптации: удовлетворенность условиями труда, коллективом; оценка взаимоотношений в коллективе; определение своего места в коллективе; психофизиологическое состояние; мнение коллег, наставника и руководителя о профессиональных качествах новичка, его трудовой и социальной активности, положении в коллективе. Анализ результатов оценки проводит специалист по кадрам. В отчетной

документации приводится перечень выполненных мероприятий по осуществлению наставничества с оценкой наставника и руководителя подразделения. При необходимости даются комментарии. По итогам отчета проставляется оценка организации и процесса адаптации.

Представим результаты опроса сотрудников ТК «Карта Мира».

Неудовлетворенность жилищными условиями относится к числу факторов, мешающих адаптации. Исследования показали, что 63% молодых специалистов недовольны своими жилищными условиями. Это свидетельствует о необходимости и актуальности разработки реально работающих социальных программ для молодых специалистов.



Рис. 2.1 Аспекты трудовой деятельности, помогающие персоналу адаптироваться к работе

В связи с этим самими молодыми специалистами предложен комплекс мероприятий, направленных на закрепление кадров (рис. 2.2). В первую очередь это касается материальной сферы – заработной платы и обеспечения жильем. Это говорит о том, что социальная детерминанта не является доминирующей в первые годы работы.



Рис. 2.2 Мероприятия, необходимые для закрепления персонала в компаниях

Анализ показал, что для большинства молодых специалистов ТК «Карта Мира» характерна удовлетворенность профессиональным выбором, а это, безусловно, является позитивным фактором их вхождения в профессиональную среду, принятия своей профессиональной роли, реально соответствующей рабочей обстановке.

Однако процесс адаптации молодых специалистов осложняет ряд факторов. Во-первых, это расхождения ожиданий и реальной работы, которую приходится выполнять.

Во-вторых, слабая подготовка в вузе к условиям работы, недостаток практики во время обучения. Для решения этой проблемы необходимо объединение усилий компаний и учебных заведений по корректировке программ производственной практики с целью создания оптимальных условий для получения конкретных практических знаний, с привлечением студентов к решению реальных производственных заданий.

В-третьих, это недостаток общей информации о целях и задачах туристических компаний. Несомненно, такая информация поможет молодым специалистам правильно понять значение своей деятельности и своих

профессиональных задач. Для того, чтобы этот процесс не проходил стихийно, необходимо четко определить кто, когда и где такую информацию дает молодым специалистам.

В-четвертых, слабая осведомленность о возможной карьере и перспективах роста. Для того, чтобы фактор «перспективы карьерного роста» выполнял свою стимулирующую функцию, разработанные схемы планирования должностной карьеры должны не оставаться на бумаге, а своевременно доводиться до молодых специалистов.

Положительно на процесс адаптации молодых специалистов влияют отношения в коллективе, помощь и поддержка коллег, взаимопонимание и хороший контакт с руководством, а также наличие профессионального наставника. Можно предположить, что значение этих факторов в некоторой мере компенсирует неудовлетворенность заработной платой.

Еще раз необходимо подчеркнуть положительное значение в адаптационном процессе молодых специалистов мотивационного компонента. Интерес к работе, к содержанию деятельности является той движущей силой, которая помогает преодолеть трудности периода адаптации.

Несмотря на различие между аспектами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации, а в настоящее время в туристических компаниях эти аспекты адаптации персонала разделены, взаимодействие между ними сильно ограничено.

Далее мы провели эксперимент. Результаты первичного исследования экспериментальной и контрольной групп представим ниже.

Результаты первичного исследования экспериментальной группы.

Сначала была проведена диагностика адаптации персонала в экспериментальной группе по методике «Многоуровневый личностный

опросник «Адаптивность» (МЛО-АМ) А.Г. Маклакова и С.В. Чермянина. В таблице 2.1 показаны результаты исследования адаптивности по следующим параметрам: адаптивные способности (АС), нервно-психическая устойчивость (НПУ), коммуникативные способности (КС), моральная нормативность (МН).

Таблица 2.1

Результаты исследования экспериментальной группы

№ п/п	АС	НПУ	КС	МН
1	96	61	25	10
2	80	45	30	5
3	65	31	24	10
4	72	44	17	11
5	53	30	17	6
6	49	28	12	7
7	45	24	16	4
8	47	29	11	7
9	39	25	9	5
10	52	31	19	7
11	89	69	20	10
12	92	58	23	11
13	80	45	30	5
14	89	69	20	10
15	49	28	12	7

По данным таблицы 2.1 видно, что у 9 человек низкий уровень адаптивных способностей, у 6 человек средний уровень адаптивных способностей. Уровень нервно-психической устойчивости низкий у 10 человек, у 5 человек средний уровень. Уровень коммуникативных способностей низкий у 9 человек, у 6 человек средний уровень коммуникативных способностей. Уровень моральной нормативности у всех 15 испытуемых – средний.

Далее мы провели диагностику социально-психологической адаптации по методике «Диагностика социально-психологической адаптации» К. Роджерса и Р. Даймонда. В таблице 2.2 показаны результаты исследования параметров: адаптация (А), самоприятие (S), принятие других (L),

эмоциональный комфорт (Е), интернальность (I), стремление к доминированию (D).

Таблица 2.2

Результаты исследования экспериментальной группы

№ п/п	А (Интегральные показатели социально-психологической адаптации)	S	L	Е	I	D
1	44	55	43	41	46	52
2	52	42	48	30	52	39
3	46	47	50	45	49	44
4	43	51	68	46	49	38
5	57	48	52	39	56	41
6	64	56	49	34	47	32
7	51	61	50	27	51	51
8	59	67	58	39	42	54
9	71	39	74	26	48	29
10	85	41	82	26	53	17
11	73	44	70	24	54	20
12	87	56	81	28	47	39
13	51	61	50	27	51	51
14	43	51	68	46	49	38
15	71	39	74	26	48	29

Таким образом, из таблицы 2.2 видно, что низкий уровень адаптации у 9 человек, у 6 человек средний уровень адаптации. Уровень самопринятия высокий у 11 человек, у 5 человек средний уровень самопринятия. Уровень принятия других высокий у всех 15 испытуемых. Уровень эмоционального комфорта высокий у 8 человек, у 7 человек средний уровень эмоционального комфорта. Средний уровень интернальности у 10 человек, высокий уровень у 5 человек. Высокий уровень стремления к доминированию у всех 15 испытуемых.

Затем мы провели диагностику эмоционально-деятельностной адаптивности по методике «Оценка эмоционально-деятельностной адаптивности». В таблице 2.3 показаны результаты исследования.

Таблица 2.3

Результаты исследования экспериментальной группы

№ п/п	Эмоционально-деятельностная адаптивность	Уровень эмоционально-деятельностной адаптивности
1	12	низкий
2	16	низкий
3	14	низкий
4	14	низкий
5	19	низкий
6	8	средний
7	10	средний
8	5	средний
9	9	средний
10	15	низкий
11	12	низкий
12	18	низкий
13	9	средний
14	14	низкий
15	12	низкий

Таким образом, из таблицы 2.3 видно, что низкий уровень эмоционально-деятельностной адаптивности у 10 человек, а у 5 человек средний уровень.

Результаты исследования контрольной группы.

Была проведена диагностика адаптивности контрольной группы по методике «Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (МЛЮ-АМ) А.Г. Маклакова и С.В. Чермянина. В таблице 2.4 показаны результаты исследования адаптивности по следующим параметрам: адаптивные способности (АС), нервно-психическая устойчивость (НПУ), коммуникативные способности (КС), моральная нормативность (МН).

Таблица 2.4

Результаты исследования контрольной группы

№ п/п	АС	НПУ	КС	МН
1	49	25	14	10
2	43	22	13	8
3	38	23	10	5

4	21	13	5	3
---	----	----	---	---

продолжение табл. 2.4

5	81	46	24	11
6	62	31	21	10
7	70	35	24	11
8	56	30	16	10
9	82	43	28	11
10	85	45	29	11
11	88	48	29	11
12	74	44	21	9
13	21	13	5	3
14	85	45	29	11
15	81	46	24	11

По данным таблицы 2.4 видно, что у 9 человек низкий уровень адаптивных способностей, у 6 человек средний уровень адаптивных способностей. Уровень нервно-психической устойчивости низкий у 9 человек, у 6 человек средний уровень нервно-психической устойчивости. Уровень коммуникативных способностей низкий у 7 человек, у 7 человек средний уровень коммуникативных способностей и у 1 человека высокий уровень. Уровень моральной нормативности средний у 14 человек и у 1 человека высокий уровень.

Далее мы провели диагностику социально-психологической адаптации по методике «Диагностика социально-психологической адаптации» К. Роджерса и Р. Даймонда. В таблице 2.5 показаны результаты исследования параметров: адаптация (А), самопринятие (S), принятие других (L), эмоциональный комфорт (Е), интернальность (I), стремление к доминированию (D).

Таблица 2.5

Результаты исследования контрольной группы

№ п/п	А (Интегральные показатели социально-психологической адаптации)	S	L	Е	I	D
1	104	44	39	25	37	35
2	86	39	81	26	49	21
3	74	42	79	24	51	20
4	71	45	75	27	53	26

продолжение табл. 2.5

5	43	56	43	41	46	52
6	52	47	48	45	52	44
7	57	48	52	39	49	38
8	63	56	49	34	47	32
9	51	61	50	35	42	54
10	59	67	58	39	43	51
11	64	47	49	41	52	43
12	67	61	50	38	51	35
13	71	45	75	27	53	26
14	51	61	50	35	42	54
15	43	56	43	41	46	52

Таким образом, из таблицы 2.5 видно, что низкий уровень адаптации у 9 человек, у 6 человек средний уровень адаптации. Уровень самопринятия высокий у 12 человек, у 3 человек средний уровень самопринятия. Высокий уровень принятия других у всех 15 испытуемых. Уровень эмоционального комфорта высокий у 10 человек, у 5 человек средний уровень эмоционального комфорта. Средний уровень интернальности у 14 человек, высокий уровень интернальности у 1 человека. Высокий уровень стремления к доминированию у всех 15 испытуемых.

Затем мы провели диагностику эмоционально-деятельностной адаптивности по методике «Оценка эмоционально-деятельностной адаптивности». В таблице 2.6 показаны результаты исследования.

Таблица 2.6

Результаты исследования контрольной группы

№ п/п	Эмоционально - деятельностная адаптивность	Уровень эмоционально-деятельностной адаптивности
1	9	Средний
2	5	Средний
3	7	Средний
4	9	Средний
5	11	Низкий
6	15	Низкий
7	18	Низкий
8	14	Низкий
9	12	Низкий
10	14	Низкий
11	19	Низкий

продолжение табл. 2.6

12	16	Низкий
13	11	Низкий
14	12	Низкий
15	16	Низкий

Таким образом, из таблицы 2.6 видно, что у 11 человек низкий уровень эмоционально-деятельностной адаптивности и средний уровень у 4 человек.

Подведем итоги проведенного нами исследования. Результаты исследования показали, что у 9 человек экспериментальной группы низкий уровень адаптивных способностей, у 6 человек средний уровень адаптивных способностей. Уровень нервно-психической устойчивости низкий у 10 человек, у 5 человек средний уровень. Уровень коммуникативных способностей низкий у 9 человек, у 6 человек средний уровень коммуникативных способностей. Уровень моральной нормативности у всех 15 испытуемых – средний.

Далее отмечается низкий уровень адаптации у 9 человек, у 6 человек средний уровень адаптации. Уровень самопринятия высокий у 11 человек, у 5 человек средний уровень самопринятия. Уровень принятия других высокий у всех 15 испытуемых. Уровень эмоционального комфорта высокий у 8 человек, у 7 человек средний уровень эмоционального комфорта. Средний уровень интернальности у 10 человек, высокий уровень у 5 человек. Высокий уровень стремления к доминированию у всех 15 испытуемых. Кроме этого, определен низкий уровень эмоционально-деятельностной адаптивности у 10 человек, а у 5 человек средний уровень.

По контрольной группе отмечено, что у 9 человек низкий уровень адаптивных способностей, у 6 человек средний уровень адаптивных способностей. Уровень нервно-психической устойчивости низкий у 9 человек, у 6 человек средний уровень нервно-психической устойчивости. Уровень коммуникативных способностей низкий у 7 человек, у 7 человек средний уровень коммуникативных способностей и у 1 человека высокий

уровень. Уровень моральной нормативности средний у 14 человек и у 1 человека высокий уровень.

Далее определен низкий уровень адаптации у 9 человек, у 6 человек средний уровень адаптации. Уровень самопринятия высокий у 12 человек, у 3 человек средний уровень самопринятия. Высокий уровень принятия других у всех 15 испытуемых. Уровень эмоционального комфорта высокий у 10 человек, у 5 человек средний уровень эмоционального комфорта. Средний уровень интернальности у 14 человек, высокий уровень интернальности у 1 человека. Высокий уровень стремления к доминированию у всех 15 испытуемых. Кроме этого, у 11 человек низкий уровень эмоционально-деятельностной адаптивности и средний уровень у 4 человек.

Результаты нашего исследования позволяют судить о достаточно низком уровне адаптивности сотрудников туристических компаний.

Дальнейшую работу мы связываем с предложениями и мероприятиями, позволяющими руководителям компаний улучшить работу с персоналом, в том числе обратить внимание на адаптационный период работы.

В следующей главе мы представляем программу адаптации специалистов по туризму как систему, включающую совокупность компонентов, которая позволит получить весомые результаты по улучшению адаптационных возможностей работы персонала в данных туристических компаниях.

Программа адаптации является руководством к действию, что позволяет повысить эффективность работы наставников, увеличить их заинтересованность в качественном прохождении новым сотрудником процесса адаптации. С другой стороны, программа позволяет развить у новых сотрудников позитивное отношение к работе, дает им возможность быстрее достичь запланированных показателей, сэкономить время руководителей подразделения на обучение новых сотрудников, повысить качество подготовки и квалификации персонала.

Таким образом, адаптация является, с одной стороны, механизмом взаимодействия работника с организационным окружением, а с другой – одним из методов развития потенциала кадровых ресурсов организации и способом формирования кадровой политики.

ГЛАВА III. ВОЗМОЖНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

3.1 Модель адаптации специалистов по туризму к профессиональной деятельности в туристических компаниях

Итак, в основе успешной работы в сфере управления персоналом и эффективной деятельности любой организации лежит процесс адаптации персонала.

В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.)

В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой.

Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также

формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе. Как правило, удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов, а последние приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте.

В процессе организационной адаптации сотрудник знакомится с особенностями организационно-экономического механизма управления компанией, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе.

Мы представляем модель адаптации специалистов по туризму в ходе профессиональной деятельности в туристических компаниях.

В качестве системообразующего компонента модели выступает цель – повышение адаптационного потенциала специалиста по туризму в условиях профессиональной деятельности.

Цель: повышение адаптационного потенциала специалиста по туризму в условиях профессиональной деятельности.

Структура адаптации:

Ценностно-мотивационный компонент;

Коммуникативный компонент;

Когнитивный компонент;

Деятельностно-рефлексивный компонент.

Этапы адаптации:

Ознакомительный

Модификационный

Идентификационный

Интегративный.

Блоки программы адаптации «Профессиональная карьера», которая включена в данную модель адаптации:

Ценностно-ориентационный.

Эмоционально-коммуникативный.

Профессиональный.

Содержание блоков программы адаптации «Профессиональная карьера»:

1. Осознание сущности и социальной значимости профессии; представления о требованиях и нормах профессиональной деятельности в сфере туризма.

2. Овладение приемами и методами межличностного общения, нормами деловой письменной и устной коммуникации.

3. Освоение знаний, необходимых для участия в формировании рынка услуг в сфере туризма, инновационных технологий в социально-культурном туризме, обеспечивающих качество оказываемых услуг специалистом по туризму.

4. Организация эффективной речевой коммуникации; планирование деятельности специфических сегментов туристского рынка, разработка мероприятий по повышению эффективности их деятельности.

Основные виды деятельности, формы и методы, обеспечивающие адаптацию:

Учебно-профессиональная практика: информационная лекция, психолого-педагогический тренинг и др.

Учебно-ознакомительная: лекция-дискуссия, лекция с разбором конкретных ситуаций и др.: тренинг, коммуникативные упражнения, беседы, дискуссии и др.

Учебно-организационная: кейс-метод, деловые имитационные, ролевые игры, лекция с заранее запланированными ошибками и др.: занятия с применением затрудняющих условий, метод дневников, метод Дельфи и др.

Организационная: метод проектов, лекция «пресс-конференция», контекстное обучение, конкурс профессионального мастерства и др.

В основе разработанной модели учитываются основные принципы адаптации специалистов по туризму:

1. персонализации, предполагающего учет уровня адаптационного потенциала специалиста по туризму, его адаптивности как качества личности, адекватности мотивации будущей профессиональной деятельности требованиям этой деятельности;
2. коммуникативности, подразумевающего взаимодействие субъектов профессиональной подготовки, с учетом особенностей профессиональной деятельности в сфере общественной коммуникации; ресурсо-временности, раскрывающегося с позиций соответствия профессиональной подготовки специалистов, технических, кадровых и временных ресурсов с потребностями туристской отрасли;
3. перспективности, выражающегося в способности специалиста по туризму самостоятельно ставить и решать профессиональные задачи, возникающие в перспективе их развития с учетом видимых тенденций туристской индустрии.

Содержательной основой модели адаптации специалистов по туризму является программа «Профессиональная карьера».

Она включает *четыре* блока, выделение которых обусловлено структурой адаптации специалистов по туризму:

1. ценностно-ориентационный, выражающийся в осознании сущности и социальной значимости профессии, представлениях о требованиях и нормах профессиональной деятельности в сфере туризма;
2. эмоционально-коммуникативный, предполагающий овладение приемами и методами межличностного общения, нормами деловой письменной и устной коммуникации;

3. знаниевый, включающий знания по созданию условий для формирования рынка услуг в сфере туризма, инновационных технологий в социально-культурном туризме, обеспечивающих качество оказываемых услуг специалистом по туризму;

4. профессиональный, проявляющийся в организации эффективной речевой коммуникации, планировании деятельности специфических сегментов туристского рынка, разработки мероприятий по повышению эффективности их деятельности.

Реализация программы адаптации специалистов по туризму «Профессиональная карьера» проходит поэтапно (ознакомительный, модификационный, идентификационный, интегративный этапы) с использованием адекватных задачам каждого этапа методов и форм.

Для оценки результатов адаптации специалистов по туризму нами были выделены критерии:

1. ценностный (готовность к изменениям в условиях социально-экономической деятельности, стремление к освоению профессии и построению карьеры, осознание себя как субъекта туристской отрасли и т.д.);

2. познавательный (потребность в постоянном пополнении профессиональных знаний, профессиональная грамотность и т.д.); коммуникативный (владение навыками делового общения, бесконфликтное поведение и т. д.);

3. креативный (способность принимать решения, способность создавать хозяйственные стратегии, адекватные ситуации на туристском рынке и т.д.).

Далее мы апробировали данную модель в профессиональной деятельности работников ТК «Карта мира».

Опытно-экспериментальная работа осуществлялась в рамках реализации программы адаптации специалистов по туризму

«Профессиональная карьера», которая направлена на повышение их адаптационного потенциала.

На ознакомительном этапе в процессе реализации ценностно-ориентационного блока программы осуществлялось формирование ценностно-мотивационного компонента социально-профессиональной адаптации специалистов по туризму, формировались представления о профессиональной деятельности в туристской сфере, о ценности индивидуальных потребностей туриста, о значимости туристской индустрии в целом.

Деятельность субъектов профессиональной подготовки осуществлялась в ходе аудиторных занятий, а также воспитательной деятельности: встречи с профессионалами-практиками туристской индустрии.

Результатом этапа является осознание сотрудниками компаний сущности и социальной значимости профессии, общее представление о требованиях и нормах профессиональной деятельности в сфере туризма.

На модификационном этапе в рамках эмоционально-коммуникативного блока программы осуществлялось формирование коммуникативного компонента адаптации специалистов по туризму, обучение их приемам и методам межличностного общения, нормам деловой письменной и устной коммуникации.

Реализация содержания данного блока программы осуществлялась в ходе занятий с использованием инновационных форм организации учебно-профессиональной деятельности (лекция-дискуссия, лекция с разбором конкретных ситуаций, тренинг, коммуникативные упражнения, беседы, дискуссии). Внеорганизационная деятельность предполагала проведение семинаров с использованием тренингов, коммуникативных упражнений, бесед, дискуссий. Результатом этапа являлось развитие у сотрудников способности понимать взаимоотношения людей; сформированность

адекватной оценки потребителей туристских услуг, умение прогнозирования их поведения, эмпатия, открытость, позитивный настрой на коммуникацию.

Идентификационный этап адаптации специалистов по туризму был направлен на формирование когнитивного компонента адаптации специалистов по туризму, систематизацию знаний о закономерностях развития туристской индустрии, особенностях формирования туристского спроса и предложения на услуги и реализовывался с использованием компетентностно-ориентированных форм и методов: кейс-метод, деловые имитационные, операционные, ролевые игры, лекции с заранее запланированными ошибками, занятия с применением затрудняющих условий, метод дневников, метод Дельфи.

Результатом этапа являлось овладение сотрудниками знаниями, необходимыми для участия в формировании рынка услуг в сфере туризма, знаниями инновационных технологий социально-культурного туризма, обеспечивающих качество оказываемых услуг.

Интегративный этап адаптации специалистов по туризму был направлен на развитие профессионального мышления; способностей к личностному и профессиональному развитию; способностей оценивать результаты собственной профессиональной деятельности мотивацию достижений результатов деятельности; готовность к работе по формированию турпродукта, а также его продвижение и продажу, представляющих деятельностно-рефлексивный компонент. Содержание профессионального блока предполагало организацию эффективной речевой коммуникации в конкретных видах профессиональной деятельности, планирование развития специфических сегментов туристского рынка, разработку мероприятий по повышению эффективности их работы. Обучение проходило через разнообразные формы и методы (метод проектов, контекстное обучение, метод развивающей кооперации, лекция – «пресс-конференция», конкурс профессионального мастерства), таким образом,

позволив у специалистов по туризму сформировать навыки, необходимые для личностного и профессионального развития, а также рефлексивную позицию по отношению к результатам собственной профессиональной деятельности.

Следующим этапом исследования стало экспериментальное воздействие, а именно апробирование программы адаптации у работников экспериментальной группы. Проведение программы адаптации рассчитано сроком на 1 месяц. Программа адаптации включает общую программу адаптации, специализированную программу адаптации, тренинг на сплочение коллектива, тренинг на развитие коммуникативных способностей.

Общая программа адаптации направлена на формирование у новых сотрудников общего представления о компании в целом. Проводилась 9 и 10 октября 2017 года. Данная программа состояла из лекций, в ходе проведения каждой лекции руководитель собирал новых сотрудников и рассказывал им о компании: историю, о направлениях деятельности турфирмы, об организационных особенностях, об условиях труда, о взаимоотношении организации и работника. В конце проведённых лекций сотрудники задавали интересующие их вопросы руководителю подразделения, на которые они получали ответы.

Специализированная программа адаптации направлена на детальное ознакомление сотрудников с компанией. Проводилась 11 и 12 октября 2017 года. Программа состояла из лекций, в ходе проведения каждой лекции руководитель также собирал новых сотрудников и знакомил их с деятельностью компании, с должностными обязанностями, со спецификой их предстоящей работы. В конце лекции сотрудники задавали вопросы, на которые они также получили ответы.

Тренинг на сплочение коллектива направлен на сплочение группы и построение эффективного командного взаимодействия. Он состоит из 2 занятий. Задачами тренинга является формирование благоприятного

психологического климата в группе, нахождение сходств у участников группы для улучшения взаимодействия между ними, развитие умения работать в команде.

Тренинг на развитие коммуникативных способностей направлен на развитие коммуникативных навыков у новых сотрудников. Задачами тренинга были отработка навыка убеждения, развитие умения находить подход к людям, развитие умения невербального средства общения.

Таким образом, разработанная программа адаптации, применённая в ТК «Карта Мира» у сотрудников экспериментальной группы, была выполнена полностью в течение одного месяца.

Разработанная программа психологического профессионального сопровождения адаптации специалистов ТК «Карта Мира» имеет следующую структуру:

1. Общая программа адаптации;
2. Специализированная программа адаптации;
3. Тренинг на сплочение коллектива;
4. Тренинг на развитие коммуникативных способностей.

Цели программы:

1. обеспечение сотрудников необходимой информацией об организации;
2. создание и укрепление доброжелательного отношения к организации;
3. снижение вероятности быстрого увольнения новых сотрудников;
4. повышение эффективности функционирования персонала.

Критерии эффективности данной программы:

1. повышение уровня адаптации;
2. повышение уровня сплочённости коллектива;
3. повышение уровня коммуникативных способностей;
4. повышение уровня продаж в организации.

5. общая программа адаптации.

Цель: формирование у новых сотрудников общего представления о компании в целом.

Общая программа состоит из лекции, в ходе которой руководитель собирает новых сотрудников и рассказывает о компании, ее историю, о направлениях деятельности, об организационных особенностях, об условиях труда, о взаимоотношении компании и работника. В конце лекции сотрудники задают вопросы.

Специализированная программа адаптации

Цель: детальное ознакомление сотрудников с компанией и отделом, в котором они будут работать.

Специализированная программа состоит из лекции, в ходе которой руководитель также собирает новых сотрудников и знакомит их с деятельностью данного подразделения, с должностными обязанностями, со спецификой их предстоящей работы. В конце лекции сотрудники также задают вопросы.

Тренинг на сплочение коллектива.

Цель: сплочение группы и построение эффективного командного взаимодействия.

Задачи тренинга:

1. формирование благоприятного психологического климата в группе;
2. нахождение сходств у участников группы для улучшения взаимодействия между ними;
3. развитие умения работать в команде.

Тренинг на развитие коммуникативных способностей

Цель: развитие коммуникативных навыков.

Задачи тренинга:

1. отработать навыки убеждения;
2. развить умение находить подход к людям;

3. развить умение невербального средства общения.

Итак, мы представили разработанную программу психологического сопровождения адаптации.

Программа представляет собой ценность и важность для вновь принятых сотрудников.

В компаниях процессу адаптации уделяется мало внимания, так как руководители считают, что для нового сотрудника достаточно только инструкций. Проблема в том, что, к сожалению, далеко не каждый человек способен самостоятельно и быстро найти всю нужную ему для полноценной работы информацию. Совсем другое дело, когда есть продуманная программа психологического сопровождения адаптации, которая призвана помочь новому сотруднику освоиться в новой организации и которая обеспечивает его необходимой информацией.

Основными проблемами, с которыми сталкивается новый сотрудник в организации, являются страх непринятия его другими сотрудниками, повышенная тревожность, неуверенность в себе, в своих силах, боязнь допустить ошибки в работе. В процессе адаптации активно изменяется как личность, с помощью коррекции собственных установок и привычных поведенческих стереотипов, так и среда, в результате чего между ними устанавливаются отношения адаптированности. Благодаря организованному процессу адаптации с помощью применения программы адаптации вновь принятые на работу сотрудники быстрее приспосабливаются к профессиональной деятельности.

Поэтому разработанная нами программа адаптации для ТК «Карта Мира» включает общую, специализированную адаптацию, а также тренинг на сплочение и коммуникативные способности.

Данная программа призвана помочь новым сотрудникам адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды, а именно к процессу профессиональной деятельности, условиям работы, к коллективу, а

также обеспечить новых сотрудников необходимой информацией о компании; увеличить уровень адаптивности, уровень коммуникативных способностей, сплочённости коллектива, уровень производительности, наиболее быстро войти в должность, уменьшить количество возможных ошибок, связанных с началом работы в компании, сформировать у сотрудников позитивный образ организации.

Далее после апробирования программы адаптации было проведено повторное исследование экспериментальной и контрольной групп в ТК «Карта Мира».

Представим результаты повторного исследования экспериментальной группы.

На этом этапе повторно провели диагностику адаптивности по методике «Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (МЛО-АМ) А.Г. Маклакова и С.В. Чермянина. В таблице 3.1 показаны результаты исследования адаптивности по следующим параметрам: адаптивные способности (АС), нервно-психическая устойчивость (НПУ), коммуникативные способности (КС), моральная нормативность (МН).

Таблица 3.1

Результаты исследования экспериментальной группы

№ п/п	АС	НПУ	КС	МН
1	81	55	16	10
2	65	43	17	5
3	34	14	14	6
4	35	16	13	6
5	33	14	12	7
6	23	11	14	6
7	34	23	13	6
8	64	42	12	5
9	33	14	11	7
10	66	15	13	5
11	76	55	12	5
12	46	16	13	6
13	34	13	12	7
14	23	11	15	6
15	43	16	12	6

Анализ результатов показывает, что в экспериментальной группе четко прослеживается положительная динамика в уровнях адаптации специалистов по туризму.

Результаты, приведенные в таблице 3.1, свидетельствуют о том, что по итогам проведения программы происходит увеличение количества специалистов с высоким уровнем адаптации к профессиональной деятельности в экспериментальной группе с 8 до 48%. В контрольной же группе нами наблюдалась незначительная положительная динамика с 6 до 20%. Полученные результаты позволяют сделать вывод, что были достигнуты существенные изменения в уровне адаптации специалистов по туризму.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что гипотеза исследования подтвердилась, и сотрудники экспериментальной группы приобрели достаточный адаптационный потенциал для профессиональной деятельности в туристской индустрии.

Проведенное исследование позволило сформулировать следующие выводы.

В условиях стабильно функционирующего бизнеса туристические компании могут осуществлять индивидуальный подход к разработке программ адаптации для каждого нового сотрудника.

Для эффективного проведения адаптации требуется реализация иного подхода. В диссертации в качестве нового сопровождения процесса адаптации представлен модульный принцип построения соответствующих программ. Этот подход предполагает, с одной стороны, выделение групп сотрудников со схожими адаптационными проблемами, а с другой – разработку развернутого перечня адаптационных мероприятий (модулей адаптации). Количество целевых групп и объем мероприятий, входящих в каждый из модулей, варьируется в зависимости от различных обстоятельств: размера компании, масштабов и характера проводимых изменений,

имеющихся финансовых и организационных ресурсов и т.д. В конечном итоге строится план-схема, который позволяет сформировать эффективную программу адаптации для каждой из целевых групп. Чем выше степень детализации, тем более индивидуальный характер будет носить разработанная программа.

В работе были определена адаптационная программа. На наш взгляд, целесообразно использовать следующие модули адаптации: корпоративная адаптация, социально-культурная адаптация, функциональная адаптация, кураторское сопровождение, ознакомление со стратегией и опытом ведения бизнеса в туристических компаниях, информирование о процессе поглощения, общение в неформальной обстановке. Каждый из модулей содержит совокупность процедур и мероприятий, направленных на достижение целей и задач адаптации, решаемым этим модулем. Например, корпоративная адаптация включает ознакомление нового сотрудника с правилами и нормами поведения на работе, структурой компании, основными подразделениями, взаимодействием между ними, требованиям по компетенциям и т.д. Предложенная модель разработки адаптационных программ является комплексной. Она включает как классические элементы адаптации, так и специфические (в зависимости от ситуации). Однако необходимо отметить, что классические элементы адаптации, применяемые в различных условиях, могут корректироваться в зависимости от особенностей проводимых изменений и целевой группы.

Проведенное исследование позволило наметить перспективы изучения проблем адаптации специалистов по туризму, связанные с разработкой содержания и технологий профессиональной переподготовки и повышения квалификации специалистов в области управления персоналом в сфере туризма, обеспечивающих эффективную адаптацию специалистов по туризму.

3.2 Программа адаптации персонала к профессиональной деятельности в туристических компаниях

Представим более подробно программу адаптации персонала к профессиональной деятельности в туристических компаниях.

Программа адаптации новых сотрудников не должна быть жесткой – любое предприятие вправе вносить правки и дополнительные пункты. При разработке и внедрении адаптационных механизмов необходимо помнить, что главная цель программы состоит в том, чтобы новый сотрудник с самого начала смог построить доверительные отношения с руководством и коллегами, почувствовал себя полноценным членом общей команды, смог оценить свой вклад и был мотивирован к развитию внутри компании.

Комплексный подход к адаптации персонала включает все меры по ее реализации – от разработки до оценки эффективности. Такой подход позволяет создать в компании эффективную программу, которая поможет новым сотрудникам влиться в коллектив, максимально быстро начать работать с высокой эффективностью, а также повысит лояльность и позволит снизить текучесть персонала.

Программа адаптации персонала в туристических компаниях – это комплекс мероприятий, направленный на ускорение процесса приспособления вновь принятых сотрудников к правилам и условиям работы в системе нормативного регулирования организации, помощь в получении теоретических и прикладных знаний, в области рассматриваемой профессии, а также помощь в социально-психологической адаптации внутри структуры.

Основными *целями* данной программы являются:

- ускорение процесса обучения стажеров основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них функциональные обязанности в соответствии с занимаемой должностью;

- адаптация к корпоративной культуре, традициям и правилам поведения в трудовом коллективе, принятым в компании;
- формирование эмоциональной значимости коллектива, непосредственного руководителя организации, рабочего пространства и т.п.

Основными *задачами* в рамках определенных целей являются:

- установление ответственных и меры их ответственности за каждый этап процесса адаптации персонала, определение нормативных сроков прохождения каждого этапа;
- установление понятных алгоритмов и однозначно идентифицируемых параметров оценки качества обучения стажеров основным навыкам профессии;
- определение алгоритмов и параметров эмоционально-чувственной оценки психологического состояния стажера;
- описание инструментария оценки успешности реализации программы адаптации;
- определение коммуникационных площадок с целью анализа выполнения установленных норм, требований, правил и эффективности программы адаптации;
- определение необходимого объема электронного и бумажного документооборота, позволяющего контролировать качество и своевременность реализации программ.

Основными этапами адаптации персонала являются:

Организационно-бытовая адаптация, которая предполагает формирование руководителем компании потребности в ресурсах (оргтехника, канцтовары и т.п.) для обеспечения рабочего места вновь принимаемого сотрудника

Профессиональная адаптация, включающая следующие этапы:

- назначение наставника;
- составление плана адаптации;

- обучение стажера;
- проверка полученных знаний стажером;
- допуск стажера к самостоятельной работе.

Социально-психологическая адаптация, которая должна обеспечить:

- снижение уровня эмоционального напряжения стажера в новой для него среде компании;
- оперативную реакцию всех заинтересованных участников адаптации на внештатные ситуации, возникающие в ходе этапов ее реализации;
- оценку личностных компетенций стажера, необходимую для правильной интерпретации результатов профессиональной адаптации.

Адаптация персонала подразделяется на следующие виды:

- организационно-бытовая (подготовка рабочего места);
- профессиональная (обучение на рабочем месте, ознакомление с должностными обязанностями, нормативными документами, системой мотивации);
- социально-психологическая (знакомство с коллективом, участие в решении личных материальных и социальных проблем сотрудника) адаптация работника.

Представим план организационно-бытовой адаптации персонала.

В рамках организационно-бытовой адаптации ресурсы для подготовки рабочего места вновь принятого сотрудника можно разделить на 2 вида:

Материальные (далее МР) – канцелярские товары, стол, стул, компьютер + программное обеспечение, мобильный телефон + sim-карта и т.д.

Системные – учетная запись, корпоративная почта, доступ в сеть Интернет и т.п.

Ответственность за обеспечение стажера материальными и системными ресурсами возлагается на руководителя компании. Руководитель

несет ответственность за формирование потребности в материальных и системных ресурсах с учетом срока приобретения, доставки и установки необходимых материальных ресурсов.

Представим основные этапы знакомства новичка с организацией.

В первый рабочий день стажера его встречает руководитель и знакомит с организационной структурой и направлением деятельности компании, необходимой контактной информацией сотрудников, с которыми ему предстоит взаимодействовать с первых дней работы; организует экскурсию по офису; проводит знакомство с коллегами стажера.

После знакомства стажера с его рабочим местом и рабочим коллективом, руководитель знакомит его с наставником.

Не позднее, чем на первый рабочий день руководитель обеспечивает выдачу стажеру материальных ресурсов: sim-карты, компьютера, установку необходимых программ, а также контроль обеспечения необходимыми системными ресурсами.

Представим порядок реализации профессиональной адаптации персонала.

Профессиональная адаптация направлена на оказание помощи стажеру в его профессиональном становлении, путем проведения процесса обучения основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них функциональные обязанности на занимаемой должности.

Нормативный срок профессиональной адаптации составляет не более трех месяцев и представляет собой:

- знакомство с организацией, коллегами, руководящим составом, структурой организации;
- изучение нормативной документации, регламентирующей деятельность организации;
- изучение учебно-методических материалов;

- выполнение индивидуальных практических заданий под контролем руководителя организации и руководством наставника;
- прохождение промежуточного и итогового контроля знаний в течение реализации плана адаптации.

Профессиональная адаптация включает в себя следующие этапы:

- назначение наставника;
- составление плана адаптации;
- обучение стажера;
- проверка полученных знаний стажером;
- допуск стажера к самостоятельной работе.

Наставники выбираются из наиболее подготовленных работников, которые должны:

- обладать опытом работы и достаточными для обучения других сотрудников профессиональными качествами, подтвержденными успешным прохождением текущей аттестации в течение года;
- иметь стабильные положительные показатели в работе и системное представление о своем участке работы и работе организации;
- обладать достаточными для обучения других сотрудников коммуникативными навыками;
- обладать желанием и готовностью делиться своим опытом;
- иметь солидарную модель поведения.

План адаптации стажеров разрабатывается под конкретную должность и должен включать в себя максимальный набор нормативных документов и перечень работ, формирующих прикладные навыки, которые требуются для выполнения должностных обязанностей сотрудника на данной должности.

План должен быть разделен на блоки, в соответствии с которыми стажер будет сдавать экзамен.

Наставник на протяжении всего периода адаптации обязан:

- обучать стажера;

- оказывать стажеру индивидуальную помощь в овладении избранной профессией;
- оказывать помощь в усвоении материала путем демонстрации практического применения;
- выявлять и совместно устранять допущенные ошибки стажера;
- развивать положительные качества нового работника, в случае необходимости корректировать его поведение на работе;
- создавать условия, необходимые для нормальной трудовой деятельности стажера;
- содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора.

Социально-психологическая адаптация подразумевает собой адаптацию стажера к социальному окружению в коллективе, к традициям и нормам коллектива, к стилю работы руководителей и особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

Руководитель и наставник на протяжении всего периода адаптации должны оказывать помощь стажеру в части создания доброжелательной атмосферы, знакомства с коллективом, разъяснения корпоративных правил, норм, неформального общения, искреннего проявления заботы и поддержки.

Итак, предлагаемая программа адаптации персонала определяет:

- место процесса приспособления персонала в системе бизнес-процессов компании;
- общие подходы к организации процесса приспособления персонала;
- единую для всей компании процедуру адаптации работника к новой профессиональной и социальной среде при приеме на работу или переводе на новую должность;

- состав программ и инструментов, нацеленных на эффективную организацию, проведение и контроль прохождения сотрудником процедуры привыкания к рабочему месту.

Система адаптации персонала включает в себя комплекс мероприятий, обеспечивающих организационную, социально-психологическую и профессиональную адаптацию сотрудника в новых условиях, и предоставляет организационную схему для эффективного осуществления этих мероприятий. Адаптация персонала – обязательная процедура, выполняемая при вхождении сотрудника в организацию или в должность, нацеленная на его скорейшее и эффективное приспособление к новым условиям производственной деятельности.

Задачами обучения персонала являются:

- повышение эффективности работника, ускорение процесса выхода работника на требуемый уровень производительности;
- уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу;
- формирование позитивного образа компании, уменьшение стресса первых дней работы;
- снижение «текучести» персонала.

Ключевые элементы предлагаемой нами системы адаптации персонала турфирм:

Вебинар «Добро пожаловать!»

Онлайн-презентация, обеспечивающая первоначальное ознакомление сотрудника с общими сведениями о компании, с ее историей, продуктами, услугами, структурой и культурой.

Матрица вводного обучения

Разработанный на основе обобщения лучшего опыта набор обучающих программ и материалов для определенной группы должностей.

Программа привыкания к рабочему месту

Структурированный план мероприятий, помогающий работнику адаптироваться в коллективе, и определяющий, чему и в какой последовательности будет обучаться сотрудник, какие обязанности начинает выполнять в первую очередь.

Система наставничества

Комплекс процедур отбора из числа опытных работников и назначения наставника для оказания всесторонней помощи новичку, приступившему к профессиональному становлению в новой должности, в новой компании, в период прохождения им обучения.

Цели системы наставничества:

- обеспечить скорейшее приспособление новичка на новом рабочем месте и достижение им оптимальных рабочих показателей для занимаемой должности;
- оптимизировать расходы компании на подбор и обучение персонала;
- снизить текучести кадров за счет уменьшения количества сотрудников, покинувших компанию во время и сразу после испытательного срока;
- оптимизировать временные затраты руководителей подразделений на обучение и оценку новых сотрудников.

HR-сопровождение

Система взаимодействия менеджера и сотрудника, направленная на оказание социально-психологической поддержки сотруднику, организационное сопровождение программы адаптации.

Контроль эффективности процесса адаптации

- Выполняемые с установленной периодичностью или в установленные сроки;
- Процедуры контроля над прохождением стажировки;
- Измерения и оценки результатов, показанных новичком;

- Получения от работника обратной связи.

Текущий контроль – периодическая проверка выполнения мероприятий, предусмотренных программой адаптации. Выполняется менеджером не менее 2-х раз в первый месяц и 1-го раза в последующие месяцы периода адаптации.

Оценка результатов – условия и процедуры, обеспечивающие четкие и понятные сотруднику критерии и порядок оценки прохождения адаптационных мероприятий сотрудником.

Обратная связь – инструменты и процедуры, обеспечивающие документирование удовлетворенности сотрудника качеством адаптации, выявление и анализ причин возникновения проблем в процессах адаптации персонала.

Представим организационную схему процесса адаптации персонала.

Руководитель компании осуществляет:

- общее управление концепцией, содержанием процессов адаптации персонала, разработкой и внедрением типовых программ адаптации и инструментов контроля и оценки результативности прохождения процедур адаптации;
- назначает менеджера для курирования процессов адаптации персонала;
- отвечает за выполнение системой адаптации персонала поставленных задач;
- осуществляет управление процессами разработки обучающих материалов и организации обучающих мероприятий корпоративного уровня в рамках программ адаптации;
- отвечает за методическое обеспечение программы адаптации;
- осуществляет руководство разработкой индивидуальной программы адаптации сотрудника и прохождением адаптации;
- разрабатывает задачи на испытательный срок;

- оценивает результаты прохождения сотрудником программы адаптации;
- отвечает за принятие решения о прохождении сотрудником испытательного срока и его готовности к самостоятельному исполнению должностных обязанностей. В случае необходимости, принимает решение о досрочном прохождении сотрудником испытательного срока.

Наставник назначается непосредственным руководителем адаптируемого сотрудника из числа сотрудников компании, утвержденных для выполнения функций наставника в соответствии с регламентом «Наставничество».

Основными задачами наставника в период адаптации являются:

- разработка раздела «Практические задания и тесты» на закрепление знаний и навыков, полученных сотрудником в ходе программы адаптации;
- обучение адаптируемого сотрудника регулярным процессам, предусмотренным для занимаемой должности;
- развитие способности адаптируемого сотрудника самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи по занимаемой должности;
- передача адаптируемому сотруднику знаний о традициях и правилах поведения, принятых в компании;
- развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе;
- контроль выполнения сотрудником программы адаптации, профессиональных задач, прохождения стажировок, выполнения тестов, изучения регламентов и инструкций;
- неформальное обсуждение с сотрудником его взаимоотношений с коллективом и других профессиональных и социальных аспектов деятельности;

– участие в оценке результатов прохождения сотрудником программы адаптации.

Наставник отвечает за достижение адаптируемым сотрудником установленного минимального порога результативности прохождения программы адаптации. В случае, если для должности адаптируемого сотрудника предусмотрено функциональное подчинение другому руководителю, непосредственный руководитель сотрудника согласует с функциональным руководителем кандидатуру наставника для обучения по функциональным аспектам должности. Мероприятия в программе адаптации должны планироваться с учетом специфики подчиненности сотрудника, с закреплением ответственности за наставничество. Порядок отбора и назначения наставников, права, обязанности и мотивация наставника определяются в соответствии с регламентом «Наставничество».

Менеджер разрабатывает раздел «Обучение» программы адаптации; оказывает помощь в подготовке обучающих материалов, организует участие сотрудника в общекорпоративных адаптационных мероприятиях; осуществляет периодический контроль и участвует в оценке результатов прохождения сотрудником программы адаптации, получает обратную связь и анализирует проблемы, отвечает за оказание необходимой социально-психологической поддержки адаптируемому сотруднику.

Лицо, отвечающее за кадровое делопроизводство, в компании оформляет необходимые при приеме на работу кадровые документы, отвечает за доведение до нового сотрудника локальных нормативных актов, проведение инструктажа по технике безопасности.

Адаптируемый работник изучает обучающие материалы, участвует в обучающих мероприятиях, выполняет предусмотренные программой адаптации задачи и тесты, прилагает усилия для полного, качественного освоения знаний и регулярных процессов, необходимых для надлежащего исполнения должностных обязанностей, активно взаимодействует со своим

наставником и менеджером, стремится наладить позитивные профессиональные и персональные отношения с коллегами.

Структурно программа адаптации включает три обязательных блока:

- Обучающие мероприятия и материалы, предусмотренные для данной должности;
- Задания и тесты на закрепление знаний и навыков, полученных сотрудником в ходе обучения;
- Практические задачи на период адаптации.

Предусмотрено два вида процедуры адаптации персонала:

- Первичная адаптация выполняется при приеме на работу нового сотрудника.
- Вторичная адаптация выполняется при переводе сотрудника на новую должность.
- Вид адаптации учитывается при разработке программы адаптации сотрудника.

Программа адаптации разрабатывается на весь период испытательного срока, предусмотренного для должности адаптируемого сотрудника. Продолжительность испытательного срока оговаривается соглашением сторон при заключении трудового договора с сотрудником или при переводе сотрудника на новую должность.

В срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности и другие периоды, когда человек фактически отсутствовал на работе по уважительным причинам. Испытательный срок может быть сокращен, по представлению руководителя, до продолжительности не менее одного месяца при условии полного прохождения обучения и достижения им установленного минимального порога результативности. Недостижение работником минимального порога результативности, установленного для программы адаптации или ее этапа, может являться основанием для увольнения сотрудника до истечения срока

испытания. В этом случае руководство компании должна известить работника об увольнении в письменной форме не позднее, чем за три дня до даты увольнения, с указанием результатов прохождения программы адаптации и/или иных причин, послуживших основанием для признания этого работника, не выдержавшим испытание.

Таким образом, результаты оценки прохождения сотрудником программы адаптации являются основанием для принятия решения:

- о прохождении новичком испытательного срока («прошел испытание»);
- о досрочном прохождении новичком испытательного срока («прошел испытание досрочно»);
- о неудовлетворительном прохождении новичком испытательного срока («не прошел испытание»);
- решение принимает непосредственный руководитель;
- обязательного согласования с наставником и менеджером.

Итак, в данном параграфе нами представлена программа адаптации для персонала туристических компаний. При разработке данной программы нами учтено, что адаптация персонала – кадровый процесс, которому часто уделяют недостаточно внимания. Нами отмечается, что новый сотрудник должен понимать ценность компании и ее миссии, успеть наладить контакты с коллегами и организовать свой рабочий день в соответствие с новыми условиями. Новый формат общения может оказаться для него непривычным. В этом случае ему понадобится помощь специалиста.

Вывод по главе 3

В данной главе подробно представлены: диагностический инструментарий, который был использован при проведении исследования, в том числе проведения опроса, экспериментальной работы; описание проведения исследования и интерпретация результатов. Результаты исследования представлены в виде таблиц, диаграмм.

Далее нами разработана и представлена в нашей исследовательской работе модель адаптации специалистов по туризму к профессиональной деятельности в туристических компаниях «Карта Мира», которая ориентирована на повышение адаптационного потенциала специалиста в условиях профессиональной деятельности. Она включает совокупность компонентов: цель; принципы (персонализации, коммуникативности, ресурсо-временности, перспективы); организационно-педагогические условия, содержание (программа адаптации); совокупность адекватных задачам каждого этапа методов и форм, отражающих специфику адаптации специалистов по туризму.

Данная модель включает программу адаптации «Профессиональная карьера», состоящую из нескольких блоков.

Данная программа апробирована у сотрудников ТК «Карта Мира». Реализация программы показала ощутимые результаты по успешности адаптации сотрудников компаний.

Проведенное исследование позволило наметить перспективы изучения проблем адаптации специалистов по туризму, связанные с разработкой содержания и технологий профессиональной переподготовки и повышения квалификации специалистов в области управления персоналом в сфере туризма, обеспечивающих эффективную адаптацию специалистов по туризму.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках нашего исследования нами изучена специфика процесса адаптации работников туристических компаний на примере ТК «Карта Мира», определены условия успешности адаптации персонала данных компаний посредством внедрения и использования разработанной нами модели адаптации специалистов по туризму, ориентированной на повышение адаптационного потенциала специалиста в условиях профессиональной деятельности.

В первой главе «Теоретические аспекты процесса адаптации персонала в сфере туризма» проанализированы подходы и современное состояние проблемы адаптации персонала; определены теоретические предпосылки к пониманию специфики адаптации персонала в туристических компаниях

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д.

Можно судить о многогранности исследования различными авторами проблемы адаптации. Адаптация – процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды. Наиболее эффективной является активная адаптация новичка с использованием организационных мероприятий и социально-психологических методов. В самом общем виде адаптация (лат. *adapto* – приспособляю) – процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды.

Во второй главе «Эмпирическое исследование адаптации персонала туристических компаний» представлены результаты исследования, в котором

эмпирически проанализированы и выявлены условия успешности адаптации персонала туристических компаний, обоснована эффективность разработанной нами модели адаптации специалистов по туризму к профессиональной деятельности в туристических компаниях, а также представлена программа адаптации специалистов в сфере туризма, создающая условия успешной профессиональной деятельности.

Целью нашего исследования является разработка, научное обоснование и экспериментальная апробация модели адаптации персонала в сфере туризма.

В качестве эмпирической базы нашего исследования выступили вновь принятые сотрудники трех туристических компаний «Карта Мира». Компании территориально расположены в г. Белгород, г. Воронеж, г. Старый Оскол. Основную выборку исследования составил 131 сотрудник, работающий в данных компаниях не более 2х лет, из них 15 человек были включены в экспериментальную группу, а контрольная группа – 15 человек, которые уволились из вышеуказанных организаций в течение шести месяцев после оформления на работу. Таким образом, всего в исследовании принял участие 161 респондент.

Основными методами нашего исследования являлись анализ документов, опрос, анкетирование и тестирование.

В качестве диагностических методик, направленных на исследование влияния условий на успешность адаптации персонала, были использованы:

1. Диагностика социально-психологической адаптации (Р. Даймонд, К. Роджерс);
2. Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (МЛО-АМ) А.Г. Маклакова и С.В. Чермянин;
3. «Оценка эмоционально-деятельностной адаптивности».

Исследование проводилось в три этапа:

На первом этапе было проведено исследование сотрудников ТК «Карта Мира» экспериментальной группы и контрольной группы. На этом этапе мы провели диагностику адаптивности по следующим параметрам: адаптивные способности, нервно-психическая устойчивость, моральная нормативность, далее был определён уровень адаптации, самопринятия, принятия других, эмоциональной комфортности, интернальности, стремления к доминированию, а затем была проведена диагностика эмоционально-деятельностной адаптивности.

На втором этапе была апробирована программа адаптации для вновь принятых сотрудников экспериментальной группы. В течение одного месяца с 1 октября по 1 ноября 2017 года проводилось экспериментальное воздействие, включающее в себя апробирование программы адаптации.

Третий этап включал повторное диагностическое исследование адаптации у сотрудников ТК «Карта Мира». Была проведена диагностика адаптивности по следующим параметрам: адаптивные способности, нервно-психическая устойчивость, моральная нормативность, далее был определён уровень адаптации, самопринятия, принятия других, эмоциональной комфортности, интернальности, стремления к доминированию, а затем была проведена диагностика эмоционально-деятельностной адаптивности.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что по итогам проведения программы происходит увеличение количества специалистов с высоким уровнем адаптации к профессиональной деятельности, достигнуты существенные изменения в уровне адаптации специалистов по туризму.

Таким образом, подводя итоги исследованию, отметим, что в новых условиях рынка стали востребованы те модели адаптационных систем, которые зарекомендовали себя в качестве активных управленческих механизмов, способствующих устойчивости организации в конкурентной среде. Сегодня становится особенно важным совместить уже имеющийся отечественный опыт адаптации молодых специалистов, всей молодежи в

организациях с теми императивами в управлении персоналом, которые возникают под воздействием глобализации. Все это способствует тому, что управление процессами адаптации молодых специалистов в условиях глобализации становится актуальной задачей совершенствования всей системы управления персоналом в российских организациях.

В своей работе мы подчеркнули, что вопросы совершенствования систем адаптации персонала в российских организациях столь же многогранны и разнообразны, как и сама проблема адаптации персонала. Здесь можно выделять экономическую, управленческую, правовую, социальную, культурную и другие составляющие. Для того, чтобы практически развивать и совершенствовать адаптационную работу в российских организациях, необходимо ее научное обеспечение – теоретическое и методическое. Пока работа по адаптации молодых специалистов опирается на общие разработки в области управления персоналом или организации систем HR-менеджмента, которые с разным успехом внедряются в российских организациях.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адаптация к профессиональной деятельности / Физиология трудовой деятельности // А.Ж. Юревиц, В.С. Аверьянов, О.В. Виноградов и др. – СПб.: Наука, 2016. – с. 209–277.
2. Аксёнова О.Г. Методика адаптации: быстро и качественно / Справочник по управлению персоналом, № 6, 2014. – с. 10-19.
3. Александрова Н.А., Васильцова Л.И. Управление адаптацией сотрудников в организации: инструментальный аспект // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2015. – №1 том 39 // Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n7upravlenie-adaptatsiey-sotrudnikov-v-organizatsii-instrumentalnyy-aspekt> (дата обращения 13.10.2017).
4. Алексеева К.В. Адаптация персонала как фактор повышения производительности труда// Наука и современность. – 2015. – №28 // Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-personala-kak-faktor-povysheniya-proizvoditelnosti-truda> (дата обращения 15.10.2017).
5. Алексеевский А.А. Социально-профессиональная адаптация молодых специалистов: факторы влияния, критерии и показатели // Символ науки. – 2015. – №6 // Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-professionalnaya-adaptatsiya-molodyh-spetsialistov-factory-vliyaniya-kriterii-i-pokazateli> (дата обращения 17.11.2017).
6. Антоненков Ю.Е., Зозуль В.А. Адаптация персонала в организации. – Калуга: Издательский педагогический центр «Гриф», 2014. – 80 с.
7. Ачимова Е.А. Проблемы адаптации молодых специалистов//

Актуальные вопросы экономических наук. – 2016. – №10 // Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/artide/n7problemy-adaptatsii-molodyh-spetsialistov-1> (дата обращения 17.11.2017).

8. Балл Г.А. Понятие адаптации и его значение для психологии личности // Вопросы психологии, № 1, 2015. – с. 92-100.

9. Баранова Т. Ключевые моменты в адаптации персонала / Справочник по управлению персоналом, № 4, 2016. – с. 62-65.

10. Березин Ф.Б. Психическая и психофизиологическая адаптация человека. – М., 2015. – 268 с.

11. Блинова М. Г. Инновационные методы подбора и адаптации персонала как основные составляющие процесса оптимизации управления человеческими ресурсами// Символ науки. – 2015. – № 71 // Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/artide/n/innovatsionnye-metody-podbora-i-adaptatsii-personala-kak-osnovnye-sostavlyayuschie-protssessa-optimizatsii-upravleniya> (дата обращения 13.11.2017).

12. Брэddик У. Менеджмент в организации. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 344 с.

13. Буйносова, Н.И., Попова, Н.В. Здоровый образ жизни как элемент корпоративной культуры современного промышленного предприятия. Опыт. Проблемы. Пути решения. – Каменск-Уральский, 2017. – 74 с.

14. Быкова Л. Модель адаптации / Справочник по управлению персоналом, № 4, 2015. – с. 32-36.

15. Вертягина Е.А. Факторы профессиональной адаптации молодого специалиста// Альманах современной науки и образования - 2009.- № 41// Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://cyberleninka.ru/artide/n/faktorv-professionalnoy-adaptatsii-molodogo-spetsialista> (дата обращения 22.11.2017).

16. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2014. – 480 с.
17. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М., 2016. – 365 с.
18. Воланен М.В. Профессиональная адаптация молодежи / Психология личности и образ жизни. – М.: Наука, 2017. – с. 117-120.
19. Волина В.А. Методы адаптации персонала / Управление персоналом. – №13. – 2015.
20. Володина Н. «Welcome! Тренинг», или добро пожаловать на работу / Справочник по управлению персоналом, № 12. – 2016. – с. 52-56.
21. Володина Н. Путеводитель по кадровому менеджменту, выпуск IV: адаптация персонала. – М.: ООО «Бегин групп», 2016. – 142 с.
22. Володина Н.В. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Н. В. Володина. – М.: Изд. ЭКСМО, 2016. – 127 с.
23. Галиакберова Р.Ф. Особенности психологической адаптации молодых специалистов // Актуальные вопросы экономических наук. – 2017. – №32 // Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-psihologicheskoy-adaptatsii-molodyh-spetsialistov> (дата обращения 18.11.2017).
24. Ганихина Д.Ю. Наставничество в системе обучения и адаптации новых сотрудников / Справочник по управлению персоналом. – № 5, 2016. – с. 70-79.
25. Ганов К.В. Экспресс-адаптация работников на предприятии / Бизнес без проблем. Персонал. – 2015. – №11.
26. Гармашов А.В. Исследование процессов адаптации молодых специалистов к работе на реструктуризированном промышленном предприятии // Интеграция образования. – 2015. – №3 // Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-protsessov-adaptatsii-molodyh-](http://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-protsessov-adaptatsii-molodyh-spetsialistov)

spetsialistov-k-rabote-na-restmkturizimemom-promyshlennom- predpriyatii (дата обращения 23.11.2017).

27. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. – 501 с.

28. Гончаров С.З., Попова Н.В. Общечеловеческое и национальное в культуре-потенциал духовной солидарности // Этносоциум и межнациональная культура. – 2014. – №1 (17). – С. 131-137.

29. Дружилов С.А. Индивидуальный ресурс человека как основа становления профессионализма: Монография. – Воронеж: «Научная книга», 2013. – 260 с.

30. Дружилов С.А. Становление профессионализма человека как реализация индивидуального ресурса профессионального развития. – Новокузнецк: Изд-во ИПК, 2014. – 242 с.

31. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 2014. – 365 с.

32. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин, 5-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2016. – 720 с.

33. Емекеев А.А. Адаптация молодого специалиста на предприятии: проблемы и решения / Регионология, № 4, 2017. – с. 171-180.

34. Загоруйко И., Федоров В. Как управлять персоналом коммерческой организации // Человек и труд. – 2017. – №1. – с. 15.

35. Захарова З. Адаптация: строим вместе / Журнал «Справочник по управлению персоналом». – № 8. – 2017.

36. Игониная Е.Н. Совершенствование эффективности управления адаптацией и вовлеченностью молодых специалистов на предприятии// Транспортное дело России. – 2016. – №2 // Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberlenmka.ru/article/n/sovershenstvovanie-effektivnosti-upravleniya-adaptatsiey-i-vovlechnostyu-molodyh-spetsialistov-na-predpriyatii> (дата

обращения 25.11.2017).

37. Казначеев В.П. Современные аспекты адаптации. – Новосибирск: Наука, 2014. – 192 с.

38. Кайдас Э. Почему новички уходят или как построить эффективную систему адаптации / Управление персоналом. – 2015. – № 23. – с. 56-57.

39. Каркуленко Н.А. Адаптация работников в новых условиях / Справочник кадровика. – 2015. – № 6.

40. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М., 2016. – 304 с.

41. Килина Н.А. Наставничество как процесс формирования личности молодого специалиста // Образование. Карьера. Общество. – 2017. – № 5-3 // Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-professionalnaya-adaptatsiya-molodyh-spetsialistov> (дата обращения 23.11.2017).

42. Климашин И.А. Адаптация: методика, технология, опыт / Справочник по управлению персоналом, № 10, 2016. – с. 43-49.

43. Ламскова О.М., Маусов Н.К. Адаптация персонала в организации / Управление персоналом. – 2015. – №13.

44. Майорова Е. Адаптация персонала. Тренинг на «выживание» / Управление персоналом, № 18, 2015. – с. 52-56.

45. Манаев С.В., Горковенко Ю.Д. Оценка управление процессом адаптацией / Управление персоналом. – 2015. – №11.

46. Меерсон Ф.З. Адаптация, стресс и профилактика. – М.: Наука, 2014. – 189 с.

47. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 2017. – 624с.

48. Муравлеева Е.Ю., Целютина Т.В. Методы управления

адаптацией персонала в условиях преодоления последствий кризиса// Проблемы современной науки и образования. – 2015. – №5 (35) // Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/metody-upravleniya-adaptatsiey-personala-v-usloviyah-preodoleniya-posledstviy-krizisa> (дата обращения 11.12.2017).

49. Налчаджян А.А. Социально-психическая адаптация личности (формы, механизмы, стратегии). – Ереван, 2016. – 263 с.

50. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: Изд. Финстатинформ, 2014. – 435 с.

51. Павлос А.В. Адаптация молодых работников на предприятии Современные технологии в мировом научном пространстве. Сборник статей участников международной научно-практической конференции. (25 мая 2017 года г. Пермь) / в 6 ч. Ч.6. Пермь: АЭТЕРНА, 2017. – С. 183-185. (Электронный сборник) ISBN 978-5-00109-157-8 ч.6. – Режим доступа: <https://aeterna-ufa.ru/component/dpcalendar/event/184.html>

52. Панченко Л.Л. Адаптация к профессиональной деятельности: Учеб. пособие. – Владивосток: Мор. гос. ун-т, 2016. – 35 с.

53. Петрушева Л.М. Адаптационная система: практика внедрения / Журнал «Справочник по управлению персоналом». – № 2. – 2013.

54. Пиняева С.Е., Андреев И.В. Личностное и профессиональное развитие в период зрелости // Вопросы психологии, № 2, 2017. – с. 3-10.

55. Плешин И.Ю. Управление персоналом. – М.: Изд. Прогресс, 2016. – 485 с.

56. Попова Н.В. Корпоративная культура промышленного предприятия, её влияние на развитие продуктивно-творческого потенциала молодых работников // Конструкты и пространства культуры XXI века: Международ. сб. науч. ст.: В 3 ч. 4.П. Морфология культуры. – 2017. – №3. – С. 148-154.

57. Попова Н.В. Мотивация и соревнование как акмеологические факторы воспитания молодого работника / Н. Попова // Ценностные и социокультурные основы воспитания духовности и субъектности личности. Сборник научных статей по материалам V Всероссийской научно-практической конференции. (10-11 дек. 2016 г., Екатеринбург) / ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т». – Екатеринбург, 2016. – С. 517-534.

58. Поршнева А.Г., Разу М.Л., Якутина Ю.В. Менеджмент. Маркетинг. Персонал. – М.: Изд. ГАУ, 2015.

59. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учеб. пособие / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб: Речь, 2016. – С. 115–121.

60. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности / Под ред. Никифорова Г.С. – СПб: Издательство Санкт-Петербургского университета, 2015. – 152 с.

61. Реан А.А. Психология адаптации личности. Анализ. Теория. Практика / Реан А.А., Кудашев А.Р., Баранов А.А. – СПб: прайм-ЕВРОЗНАК, 2016. – 479 с.

62. Рогачева М.С. Адаптация работника в новом коллективе. – № 2. – М., 2016. – 54 с.

63. Рогожин М.Ю. Управление персоналом. – М.: Изд. Альфа – Пресс, 2015. – 345 с.

64. Ромм М.В. Адаптация личности в социуме: Теоретико-методологический аспект. – Новосибирск: Наука, 2016. – 290 с.

65. Самойлова В.А. Адаптация молодых специалистов на промышленном предприятии и пути ее оптимизации: Дис. канд. психол. наук. – СПб, 2014. – 227 с.

66. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала / – М.: Изд. ЭКСМО – Пресс, 2015. – 389 с.

67. Селье Г. Очерки об адаптационном синдроме. – М.: Медгиз, 2014. – 254 с.
68. Таранов Е.В. Адаптация молодого рабочего на предприятии // Проблемы психологии личности. – М.: Наука, 2017. – с. 83-88.
69. Тихоненко Е. Адаптация торгового персонала / Журнал «Справочник по управлению персоналом». – № 11. – 2016.
70. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента / – М.: Изд. Дело, 2014 – 397 с.
71. Тубер И.О. Компетентностно-ориентированный подход к управлению адаптацией будущих специалистов // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2014. – №3 // Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/kompetentno-stno-orientirovannyu-podhod-k-upravleniyu-adaptatsiey-buduschih-spetsialistov> (дата обращения 28.11.2017).
72. Управление персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской. – М.: ПРИОР, 2015. – 352 с.
73. Управление персоналом / Под ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. – М.: Приор, 2015. – 432 с.
74. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. Кибанова А.Я. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 296 с.
75. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: Изд. АКАЛИС, 2017. – 329 с.
76. Федорова П.С. Актуальные проблемы социально-психологической адаптации личности в коллективе // Вестник интегративной психологии. – 2016. – № 4.
77. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. – Издательство: Институт Психотерапии, 2014. – 490 с.

78. Хухлаева О.В. Психология развития: молодость, зрелость, старость: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2015. – 208 с.
79. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. – СПб: Питер, 2017. – 607 с.
80. Чепик А.А. Отбор и адаптация персонала: технологичность определяет качество / А.А. Чепик // Справочник по управлению персоналом, № 6, 2013. – с. 78-89.
81. Чумарин И.Г. Испытательный срок и адаптация с точки зрения кадровой безопасности // Кадры предприятия. – № 9. – 2016. – 145 с.
82. Шапкин С.А., Дикая Л.Г. Деятельность в особых условиях: компонентный анализ структуры и стратегии адаптации // Психологический журнал, № 1, 2016. – с. 19-34.
83. Юрасов И. Мониторинг адаптации «синих воротничков» / Журнал «Справочник по управлению персоналом». – №4. – 2016.